



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

## NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

DRAFT OF CORPORATE FINANCIAL PLAN

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Roman Bernat

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí  
Student: **Bc. Roman Bernat**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh podnikového finančního plánu

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce a metody zpracování  
Teoretická východiska finančního plánování podniku  
Strategická a finanční analýza  
Návrh finančního plánu  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Student sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede student strategickou analýzu okolí a finanční analýzu za posledních 5 let a to včetně porovnání výsledků s oborovými průměry a daty konkurence.

### Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2011. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, J. Strategické finanční plánování. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 149 s. ISBN 80-7169-694-3.

GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAŘÍK, M. a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá problematikou finančního plánování. První část práce tvoří její teoretická východiska, jejichž znalost je nezbytná k tvorbě finančního plánu. Na tuto část navazuje část praktická, v rámci které je uveden detailní postup sestavení finančního plánu pro podnik H. A. Kovochem. Plán je vytvořen ve variantě optimistické a pesimistické. Závěrečnou část práce tvoří zhodnocení a kontrola obou zmíněných variant finančních plánů.

## **Abstract**

Diploma thesis is based on finding out main financial planning issues. The first part of thesis is dealing with theoretical aspects, which are necessary to know for setting up a financial plan. After this part is the practical part, which includes detailed procedure for setting up a financial plan for company H.A.Kovochem. Financial plan is created in an optimistic and pessimistic alternative. The final part of the thesis is evaluation and control of these two alternatives of plans

## **Klíčová slova**

Finanční plánování, strategická analýza, finanční analýza, SWOT analýza, rentabilita, likvidita, generátory hodnoty, tržby, finanční plán, optimistická varianta, pesimistická varianta

## **Key words**

Financial planning, strategic analysis, financial analysis, SWOT analysis, profitability, liquidity, value drivers, sales, financial plan, optimistic variant, pessimistic variant

**Bibliografická citace**

BERNAT, R. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 152 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Michal Karas, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26.5.2017

.....

Podpis studenta

### **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Ing. Michalu Karasovi, Ph.D za cenné rady a připomínky při zpracování práce.

Rovněž děkuji jednateli společnosti H. A. Kovochem, Ing. Petru Šanovcovi za poskytnutí interních informací potřebných k vytvoření diplomové práce.

Závěrem chci poděkovat své rodině, která mi byla oporou po celou dobu mého studia.

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>- 10 -</b>
<b>CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....</b>	<b>- 11 -</b>
<b>1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....</b>	<b>- 13 -</b>
1.1 Finanční plánování.....	- 13 -
1.2 Finanční plán a jeho postavení mezi ostatní plány .....	- 14 -
1.3 Principy, zásady a kritéria finančního plánu.....	- 16 -
1.4 Základní klasifikace a struktura finančních plánů a rozpočtů .....	- 20 -
1.4.1 Dlouhodobé finanční plánování.....	- 21 -
1.4.2 Krátkodobé finanční plánování.....	- 28 -
1.5 Obsah finančního plánu .....	- 30 -
1.6 Provázanost účetních výkazů.....	- 31 -
1.7 Postup sestavení finančního plánu.....	- 32 -
1.8 Metody finančního plánování .....	- 35 -
1.9 Plánování konkrétních položek finančních plánů.....	- 36 -
1.9.1 Plánování výnosů, nákladů a zisku .....	- 36 -
1.9.2 Plánování krátkodobé likvidity .....	- 37 -
1.9.3 Plánování rozvahových položek závislých na tržbách .....	- 38 -
1.9.4 Plánování dalších položek rozvahy.....	- 41 -
<b>2. STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>- 43 -</b>
2.1 Představení společnosti H. A. Kovochem .....	- 43 -
2.2 Strategická analýza .....	- 47 -
2.2.1 PEST analýza vnějšího okolí.....	- 47 -
2.2.2 Analýza „7S“ .....	- 58 -
2.2.3 Porterův model konkurenčních sil .....	- 60 -
2.3 Finanční analýza .....	- 68 -
2.3.1 Absolutní ukazatele .....	- 68 -
2.3.2 Poměrové ukazatele .....	- 76 -
2.3.3 Pavučinový graf pro rok 2013 .....	- 87 -
2.3.4 Soustavy ukazatelů .....	- 89 -
2.4 SWOT analýza.....	- 92 -
<b>3. NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU .....</b>	<b>- 96 -</b>



3.1	Vymezení relevantního trhu a jeho prognóza .....	- 97 -
3.2	Analýza a prognóza generátorů hodnoty .....	- 103 -
3.3	Strategické cíle H. A. Kovochem .....	- 116 -
3.4	Optimistická varianta finančního plánu .....	- 117 -
3.4.1	Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta .....	- 117 -
3.4.2	Rozvaha – optimistická varianta.....	- 122 -
3.4.3	Výkaz o peněžních tocích – optimistická varianta .....	- 125 -
3.5	Pesimistická varianta finančního plánu .....	- 127 -
3.5.1	Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta.....	- 127 -
3.5.2	Rozvaha – pesimistická varianta .....	- 129 -
3.5.3	Výkaz o peněžních tocích – pesimistická varianta .....	- 131 -
3.6	Zhodnocení variant finančního plánu .....	- 133 -
3.6.1	Finanční analýza variantních plánů .....	- 133 -
3.7	Kontrola splnění stanovených cílů.....	- 140 -
<b>ZÁVĚR</b>	.....	<b>- 142 -</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	.....	<b>- 144 -</b>
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	- 147 -
	SEZNAM GRAFŮ.....	- 148 -
	SEZNAM TABULEK .....	- 149 -
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	.....	<b>- 152 -</b>

## ÚVOD

Pro správný chod každého podniku je potřebné, aby byla udržena určitá výše likvidních peněžních prostředků. Žádný podnik nemůže spoléhat pouze na včasnou úhradu pohledávek od svých odběratelů s nulovou hotovostí, zároveň musí platit závazky, které mají určitý termín splatnosti. Pokud by daný podnik neměl dostatek peněžních prostředků k úhradě závazků, musel by si pravděpodobně půjčovat, což by představovalo dodatečné náklady v souvislosti s cizím zdrojem financování.

Finanční plán je pro podnik velkým přínosem, jelikož může dopomoci k vyhnutí se určitým typům rizik nebo alespoň přispět k jejich redukci. Pod pojmem finanční plánování si lze představit činnost podniku, pomocí které se připraví na budoucnost, za níž se skrývají čísla.

V plánech je možné najít cenné informace, které mohou být pro podnik velkým přínosem. Za pomoci plánů může podnik vytyčit finanční cíle do budoucna. S ohledem na tyto cíle je možné finanční plán považovat za důležitý nástroj, na základě kterého jsou vytvářena rozhodování v podniku.

Vstupní informace pro tvorbu finančních plánů tvoří účetní výkazy daného podniku. Mezi hlavní výkazy patří rozvaha a výkaz zisku a ztráty.

Ve finančním plánování je vhodné respektovat určité zásady, principy či kritéria. Finanční plány se sestavují na základě metod, přičemž výběr dané metody se váže k charakteru plánované položky.

Pro účely sestavení finančního plánu je nezbytné mít dostatek informací. Tyto informace se týkají jak vnitřního, tak vnějšího prostředí podniku. Je proto vhodné podrobit daný podnik detailní strategickou a finanční analýzou. V případě finanční analýzy je také účelné srovnat analyzovaný podnik s ostatními podniky v odvětví nebo s hlavními konkurenty. Za pomoci těchto analýz lze získat komplexní představu o zkoumaném podniku, která tvoří vstupní údaje pro vytvoření SWOT matice.

Je zřejmé, že od daného plánu budou vždy určité odchylky, jelikož je často plánováno na delší časové období. Finanční plán by neměl být pouze v jedné variantě, nikdy nelze počítat, že daný jev či situace nastane s předem danou dostatečnou přesností. Je proto výhodné vytvořit plán v minimálně dvou variantách, přičemž jedna z nich může být variantou optimistickou, druhá pak variantou pesimistickou.

## **CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ**

Diplomová práce si klade za cíl sestavit návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem je provedena strategická analýza okolí a finanční analýza za posledních 5 let a to včetně porovnání výsledků s oborovými průměry a daty konkurence.

První část práce je věnována teoretickým východiskům, jsou zde vysvětleny základní pojmy, metody, postupy a jiné důležité informace, které souvisejí s problematikou finančního plánování.

V druhé části práce je představen zkoumaný podnik H. A. Kovochem se sídlem v Mníšku pod Brdy, jehož hlavní činnost tvoří výroba exotermického a izolačního materiálu, určeného pro slévárenské a hutní provozy. V rámci této kapitoly jsou získány důležité informace o tomto podniku, které jsou následně doplněny analýzami. V případě strategické analýzy se jedná o vytvoření PEST analýzy vnějšího okolí podniku, analýzy „7S“ a sestavení Porterova modelu konkurenčních sil. Poté je provedena podrobná finanční analýza, zaměřená na analýzu absolutních ukazatelů, poměrové ukazatele a analýza soustav ukazatelů. Na základě výše uvedených analýz je vytvořena SWOT analýza, v níž jsou shrnuty získané informace.

K vytvoření finančního plánu je nezbytné vymezit relevantní trh a provést jeho prognózu. Pro účely prognózy tržeb na roky 2016-2018 je provedena regresní analýza vybraných makroekonomických ukazatelů. V této části jsou také stanoveny očekávané tržby zkoumaného podniku za stejné období jako v případě prognózy tržeb relevantního trhu a to na základě zjištění procentuálního růstu tržeb.

Klíčovou roli ve finančním plánu sehrávají generátory hodnoty, mezi které patří tržby a jejich růst, zisková marže, investice do pracovního kapitálu a plán dlouhodobého majetku. V této části jsou vyčísleny významné položky výkazů pro obě varianty finančního plánu, variantu optimistickou a pesimistickou. Před samotnou tvorbou finančních plánů jsou také stanoveny strategické cíle, jež povedou ke zlepšení problematických oblastí v budoucích letech. V souvislosti s kapitolou generátory hodnoty jsou i finanční plány vytvořeny ve zmíněných variantách pro roky 2016-2018.

Pro obě varianty jsou navrhнуты plánované výkazy, které jsou následně podrobeny finanční analýze se shodnými metodami jako v případě dat z minulosti.

Závěr práce tvoří kontrola plnění vytyčených cílů, jež jsou v rámci práce stanoveny.

Z vědeckých metod je využito **dokumentační pozorování**, které zahrnuje získání dat týkajících se zkoumaného podniku a **měření** pomocí grafů, tabulek či diagramů.

**Analyticko-syntetické a historické metody** jsou aplikovány především v rámci finanční a strategické analýzy a metody regresní analýzy. Zejména ve finanční analýze je vycházeno z doporučených hodnot, které spolu s ostatními souvislostmi, dopomohou k interpretaci výsledků. Lze proto hovořit také o **metodě dedukce**.

**Logicko-systematická metoda** je uplatněna zejména v souvislosti s analýzou a prognózou generátorů hodnoty (Geršlová, 2009, s. 26-28)

# 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

V následující části práce jsou popsány jednotlivé části teoretických východisek. Dojde zde k vysvětlení základních pojmů, postupů, principů metod finančního plánování a dalších nezbytných poznatků pro tvorbu finančních plánů.

## 1.1 Finanční plánování

Existuje celá škála definic, které charakterizují problematiku finančního plánování. *„Nejobecněji se finančním plánováním rozumí proces posuzování celkových efektů finančního a investičního rozhodování, jeho výsledkem je finanční plán“.* (Valach, 1997, s. 56).

Konkrétněji lze pod pojmem finanční plánování chápat podnikové propočty, které se vztahují k očekávaným příjmům a výdajům za období. Zmíněné propočty mohou být doplněny o vývoj stavu platebních prostředků a úvěrů (Kleinebeckel, 1993, s. 11).

Na základě procesu plánování je podnik schopen předem posoudit, zda jsou jeho úmysly také hospodářsky a finančně realizovatelné (Kralicek, 1993, s. 96).

Finanční plánování je součástí řízení podle cílů, přičemž za vrcholový cíl podniku je maximalizace jeho tržního hodnoty. Při plánování je potřebné rozhodovat o získávání kapitálu, investování kapitálu do výnosného majetku a peněžním hospodaření (Konečný, 2002, s. 79).

Při aktivním způsobu plánování je východiskem firemní strategie: jaké výsledky podnik potřebuje dosáhnout, aby byly naplněny jeho strategické cíle.

Co se českých společností týče, jejich přístup k plánování je převážně skeptický a pasivní. Pod pojmem pasivní si lze představit skutečnost, že plány jsou vytvořeny na základě minulých výsledků (většinou nepřesných) návrhu finančního plánu (zřídka ve více variantách), bez detailnějších analýz a oponentace jej schválit a brát ho za závazný.

## 1.2 Finanční plán a jeho postavení mezi ostatní plány

Úkolem finančního plánu je především posoudit a rozhodnout, jaké druhy finančních zdrojů a v jakém množství jsou potřeba k financování majetku, k zajištění likvidity podniku a jeho finanční stability.

Finanční plán lze definovat jako proces, jež zahrnuje:

1. **Vzájemné souvislosti** – tj., že finanční plán slouží jako nástroj ke stanovení a analýze vazeb, mezi investičními návrhy a finančními možnostmi podniku.
2. **Volba alternativ** – za pomoci finančního plánu lze vytvořit různé investiční a finanční varianty.
3. **Feasibility** – zjištění, zda vytvořený plán vede ke zvýšení výkonnosti podniku, rentability vloženého kapitálu a sleduje nejdůležitější finanční cíl – růst tržní ceny společnosti.
4. **Eliminace překvapení** – finanční plánování by mělo vytvořit obraz o tom, co lze očekávat v budoucnu, v případě, že nastanou určité skutečnosti (Valach, 1997, s. 56).

Dle Landy (2007, s. 116) je základem pro stanovení rozpočtu rozpočet výnosů. Tento rozpočet je odvozen z dlouhodobé prognózy tržeb a z odbytového rozpočtu. Na zmíněný rozpočet výnosů navazuje výrobní (produkční) rozpočet, který je vázán na rozpočet nedokončené výroby a odbytový rozpočet složený z dílčích rozpočtů:

- rozpočet přímého materiálu,
- rozpočet příjmů osobních nákladů (mzdy a zákonné odvody),
- rozpočet přímé výrobní režie.

Zmíněné dílčí rozpočty doplňuje investiční rozpočet (rozpočet v souvislosti s pořízením dlouhodobého majetku a odpisů) a rozpočet režijních nákladů.

Finanční plán lze chápat jako integrující část celého plánu. Nelze jej brát jako pouhý administrativní nástroj, jelikož vychází z podnikových cílů a strategií a má sloužit k jejich přínosu.

Všechny činnosti podniku jsou promítány do peněžních toků. Peněžní toky jsou zároveň součástí finančního plánu. Finanční plán se v podniku vytváří na základě dílčích plánů podnikových činností.

Základními dílčími plány jsou:

- plán výroby,
- plán prodeje
- plán nákupu,
- personální plán,
- plán investic a inovací,
- plán oprav a údržby majetku.

Existuje vzájemná propojenost mezi zmíněnými dílčími plány (Hrdý, 2013, s. 192-193).

Oproti finančnímu účetnictví neexistuje závazný předpis ani postup pro finanční plán. Výstupem finančního plánu jsou plánované finanční výkazy. Jedná se tedy o plánovanou rozvahu, plánovaný výkaz zisku a ztrát a plán peněžních toků.

Mezi největší nedostatky plánů jsou:

- Není zřejmé „co za to“, tedy neurčitá motivace vrcholových pracovníků,
- Také není jasné „co když se něco změní“, což poukazuje to na fakt, že metodika plánování je statická, nepružná a časově náročná),
- Další otázkou je „jak na to“, vzhledem ke skutečnosti, že nejsou přímo stanoveny činnosti, za pomoci kterých lze realizovat náročný plán.

Na základě této skutečnosti je plán považován za stmelující prvek pro všechny podnikové oblasti (obchodní, personální, výrobní apod.). Strategické cíle stojí na vrcholu základních kroků firemního plánování. Jednotlivé plány nelze vyjadřovat pouze v peněžních jednotkách. Teprve v dalším kroku je potřeba ocenit finanční náročnost jednotlivých plánů a posoudit jejich finanční resp. nefinanční přínos pro podnik. Další kroky lze nalézt v následující ilustraci (Vosoba, 1998, s. 94-95).

### 1.3 Principy, zásady a kritéria finančního plánu

Pokud má finanční plán plnit správně úkol, pro který byl vytvořen, je zapotřebí, aby bylo respektováno určitých principů a zásad.

Dle Landy (2007, s.110) existují principy:

- *preference peněžních toků,*
- *respektování faktoru času,*
- *respektování a minimalizace rizika,*
- *optimalizace kapitálové struktury.*

V případě **principu preference peněžních toků** je kladen důraz na to, aby jak v krátkodobém tak v dlouhodobém časovém horizontu celkové příjmy převyšovaly celkové peněžní výdaje. Tento princip zdůrazňuje rozdíl mezi přírůstkem zisku a přírůstkem peněžních toků. Dále také odlišnosti příjmů od výnosů či výdajů od nákladů. Například podnik za dobu své existence může tvořit zisk, což však není zárukou, že je zároveň také finančně zdravý.

Podstatou **principu respektování faktoru času** v rámci finančního řízení podniku je preference příjmů, které nastaly dříve před příjmy, které byly dosaženy v pozdějším čase – pokud je jejich nominální hodnota při porovnání stejná. Důvodem zmíněné preference je skutečnost, že i v případě cenově konstantního prostředí (případ, kdy je nízká či nulová inflace) je možné příjmy, které nastaly dříve, používat k financování ziskových podnikových aktivit či k finančnímu investování. Princip respektování faktoru času je využíván v praxi při hodnocení efektivnosti investic s použitím metody čisté současné hodnoty.

**Princip respektování a minimalizace rizika** je charakteristický skutečností, že stejné množství peněžních prostředků (nebo peněžních výnosů) získaných s nižším rizikem mají být preferovanější před stejným příjmem s vyššími rizikem. Na princip je kladena značná důležitost a to z toho důvodu, že i samotné podnikání je spjato s celou řadou rizik a snahou finančního řízení je (mimo jiné) jejich minimalizace. Tento fakt však neznamená to, že by podnik měl vybírat ty investice, které mají nejnižší riziko.

Zásadou zůstává, že je potřeba riziko identifikovat a zakomponovat jej do konečného rozhodnutí.



Posledním ze skupiny principů je **princip optimalizace kapitálové struktury**, jehož účelem je klást důraz na to, aby podnikový finanční management věnoval pozornost optimálnímu složení podnikového kapitálu. Takové optimální složení kapitálu je také promítnuto do strategických finančních cílů podniku. Účelem samotné optimalizace kapitálové struktury je zabezpečit finanční stabilitu podniku, snížení jeho nákladů na kapitál (tedy i zvýšení zisku) a dosažení požadované hodnoty podniku.

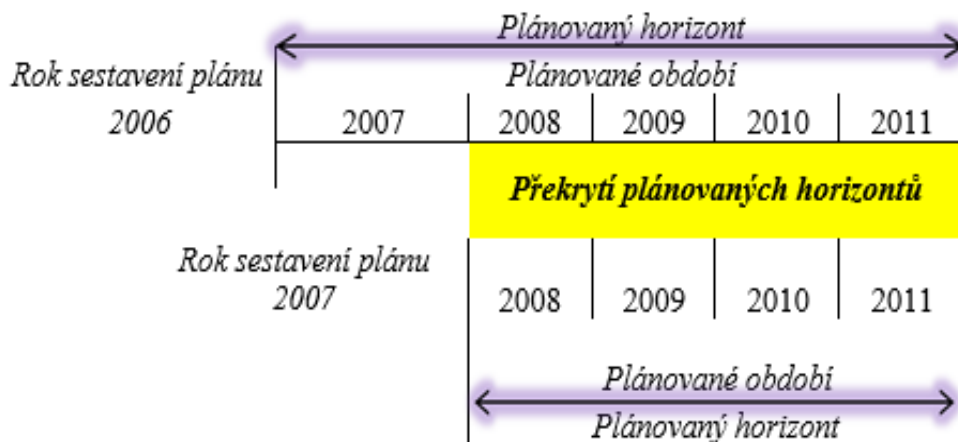
Mimo zmíněné principy existují také zásady ve finančním plánu.

Dle Marka (2009, s. 501) se pozná reálnost hodnot vyčíslených ve finančním plánu prostřednictvím toho, jak jsou dodrženy jednotlivé zásady finančního plánování.

Dle zmíněného titulu existují následující zásady finančního plánu:

- **Zásada systematičnosti** – lze chápat jako systematické sledování základního cíle podniku – maximalizace jeho tržní hodnoty.
- **Zásada úplnosti** – zaměřena na zakomponování veškerých činností a faktorů do procesu plánování.
- **Zásada přehlednosti** – plán musí být vypracován tak, aby se každá osoba, která s ním přijde do styku, mohla snadno orientovat při jeho vyplňování i kontrole.
- **Zásada periodičnosti** – dle této zásady je plán vypracován vždy v pravidelných po sobě jdoucích obdobích.
- **Zásada pružnosti** – ještě v průběhu plánovaného období aktualizovat všechny hodnoty, které jsou předmětem plánu.
- **Zásada klouzavosti** – jež je velmi úzce spojena s posledními dvěma zásadami. Dle zmíněné zásady je potřeba, aby plánovaný horizont nového finančního plánu minimálně z části překryl plánovaný horizont předchozího plánu.

**Obr. 1:** Zásada klouzavosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle Marek, 2009, s. 502).



Existují také kritéria, která jsou kladena na finanční plány. Mezi tyto kritéria patří:

- 1. Jednoduchost** – složité podrobné plánování může trvat okolo tří měsíců, přičemž je potřeba, aby každý vedoucí pracovník plánoval především pro sebe.

Z tohoto důvodu je důležité plánovat pouze to významné. Až poté zpodobnit výstupy.

- 2. Motivaci** – i toto kritérium je klíčové. Například při pasivním plánování jsou manažeři hodnoceni podle celkových výsledků podniku, ať už tyto výsledky mohly ovlivnit či nikoliv.

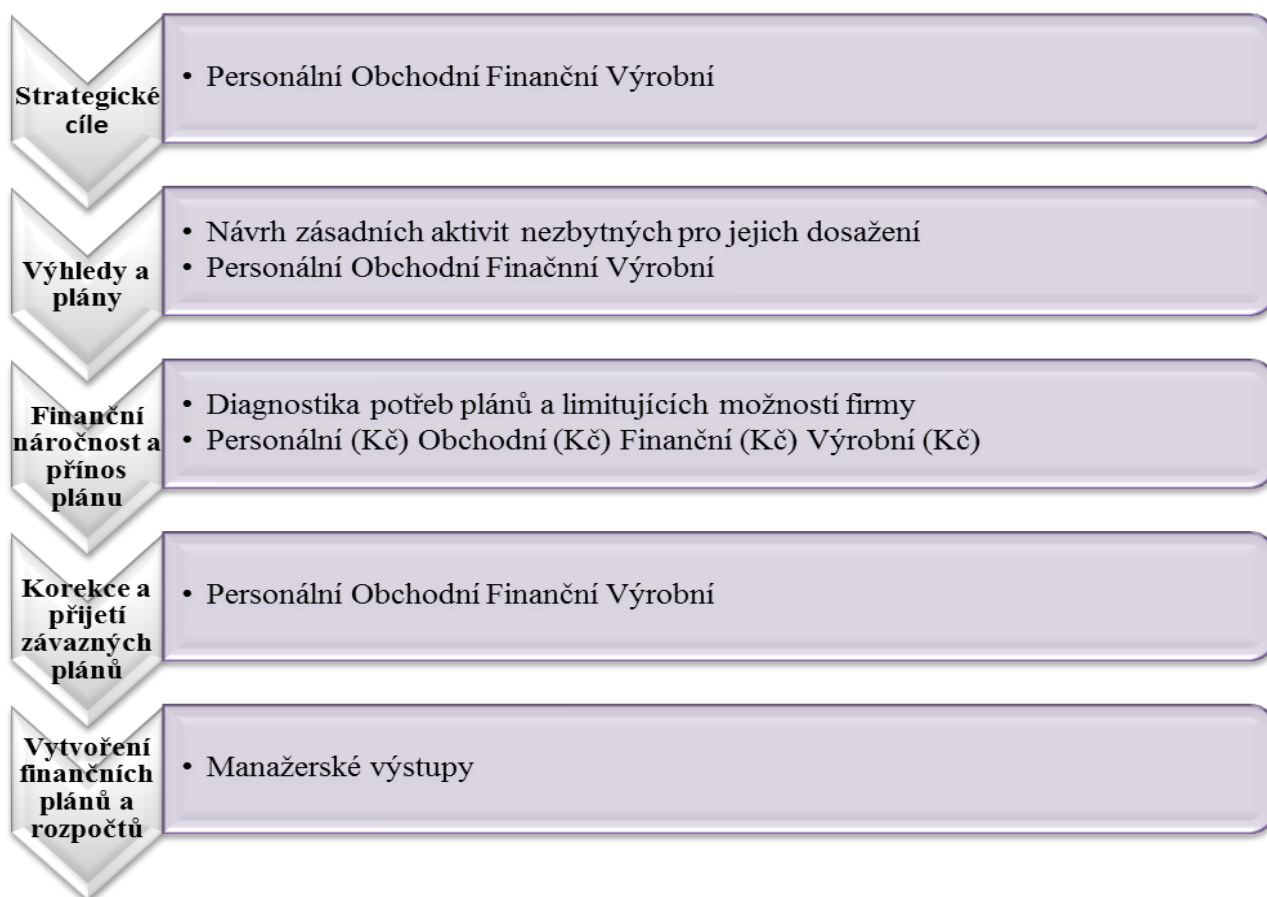
Takové plány potom mohou pracovníky demotivovat. Naopak aktivní přístup lze považovat za největší motivační nástroj. Hodnocení však musí v maximální míře odpovídat konkrétním výsledkům konkrétního manažera.

- 3. Interaktivnost** – dříve platilo, že pokud se plán odchýloval o 20% a více, jednalo se o stav, který nelze vyvrátit. Plán se potom průběžně přehodnocoval a upravoval do doby, než se na konci období fakticky rovnal skutečným výsledkům.

Při „živých“ plánech a rozpočtech je vycházeno z reálných možností, jsou také průnikem zkušeností minulého období a troufalosti jednotlivých manažerů. V případě potřeby se korigují a modifikují dle zmíněných podmínek. Důležité je nalézt příčinu odchylek a zjistit, co je potřeba v dalším období učinit, aby odchylky od plánů vymizely, snížily se nebo se alespoň přestaly prohlubovat.

4. **Variantnost** – už při stanovení dvou krajních variant, tedy pesimistické a optimistické varianty plánu, dopomůže vytvořit rámec, v němž se bude podnik s největší pravděpodobností nacházet.
5. **Konzistentnost** – jak již bylo zmíněno v úvodní kapitole finančního plánování, finanční plány a rozpočty vycházejí z firemní strategie a cílů podniku. V čase dochází ke změnám v jednotlivých oblastech. Konzistentnost je důležité chápat také jako časový soulad mezi příjmy a výdaji a aktivitami zajišťující konečný efekt (Vosoba, 1998, s. 96-97).

**Obr. 2: Základní kroky firemního plánování** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Vosoba, 1998, s. 95).



## 1.4 Základní klasifikace a struktura finančních plánů a rozpočtů

Finanční plán je složen ze dvou dimenzí, mezi které se řadí časový horizont a stupeň agregace.

V případě časového horizontu se jedná o dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování. Obecně lze říci, že čím více je plánováno do budoucna, tím nižší je stupeň jistoty a přesnosti.

**Dlouhodobé a střednědobé finanční plánování** se pohybuje v časovém rozmezí 2-5let, avšak některé podniky plánují až na 10 let i více. Dlouhodobý plán je potřebný především, pokud podnik uvažuje o emisi akcií nebo dlouhodobých obligacích.

**Krátkodobé finanční plánování** se pohybuje v horizontu několika měsíců až jednoho roku. Je charakteristické tím, že souvisí s běžnou hospodářskou činností.

Předmětem tohoto plánování je zpravidla plán cash flow, případným obstaráním krátkodobých externích zdrojů financování s cílem zvýšit likviditu společnosti (Valach, 1997, s. 56-57).

Další členění popisuje Landa (2007, s. 114-116). Finanční plán je možno také klasifikovat podle předmětu plánu a to na:

- **Dílčí rozpočty**, kam se řadí např. rozpočty režijních nákladů, rozpočet krátkodobé likvidity apod.
- **Kompletní podnikové plány**, jež se skládají z plánované výsledovky, plánované rozvahy a plánu peněžní hotovosti.

V případě, že je plán posuzován z pohledu technik, z níž je sestaven, lze ho členit následovně:

- **Pevný** – který je stanoven pouze pro určitou úroveň činnosti, přičemž nerozlišuje fixní a variabilní část nákladů. Není tedy vhodný v době, kdy dochází ke kolísání objemu činností a kde se skutečný objem může významně odchylovat od plánové úrovně.
- **Variantní** – jak již plyne z názvu, sestavuje se pro různé varianty budoucího vývoje.

- **Přírůstkový** – tvořen dvěma hodnotami a to rozpočty za skutečné a minulé období. Na aktuální období se provede snížení resp. zvýšení dané dílčí položky, jež vychází z předpokládané změny rozsahu určitých činností či z cenových úprav.
- **Rozpočet vycházející z nuly** – charakteristický tím, že se všechny činnosti nově hodnotí.
- **Rozpočet sestavený na pevné období** – např. na měsíc, čtvrtletí, rok.
- **Klouzavý rozpočet** – u něhož je důležité dodržet následující zásady:
  - Mimo sestavení na základní období je navíc členěn na kratší časové úseky, které hrají aktivní roli v aktualizaci rozpočtu.
  - Z tohoto důvodu je potřeba na konci dílčího úseku rozpočtu určité úkoly na další období zpřesnit.
  - Proto je bráno v úvahu dosavadní plnění rozpočtu včetně změn podmínek, jež lze s vysokou pravděpodobností očekávat do budoucna.
  - K zachování základního rozpočtového období je potřeba připojit rozpočet následujícího dílčího období (např. 1 čtvrtletí následujícího roku).
- **Rozpočet limitní** – jehož účelem je stanovit limit sumy nákladů, který nesmí být překročen. Schválení limitního rozpočtu bývá v kompetenci vedoucího pracovníka.
- **Indikativní rozpočet** – určitý odhad částky nákladů stanovený relativně vzhledem k určité skutečnosti (Landa, 2007, s. 114-116).

#### 1.4.1 Dlouhodobé finanční plánování

Pod pojmem dlouhodobý finanční plán lze chápat plánování, jež úzce souvisí s finančními dopady strategických rozhodnutí podniku. Za klíčovou funkci takového plánování je možné označit dosažení dlouhodobých cílů společnosti potřebnými finančními zdroji. Období, na které se dlouhodobý finanční plán vytváří, je shodné s dobou, po kterou se stanoví i dlouhodobé cíle podniku.

Nejčastější doba takového plánování se pohybuje v horizontu 3 až 5 let. Zajímavé zmínit, že „*dlouhodobý finanční plán nemá povahu direktivního příkazu, který musí být stůj co stůj splněn a který se pět let nemění, jak hlásala svého času metodika zdokonalování centrálního plánovitého řízení*“ (Grünwald, 1992, s. 70).

Základem pro sestavení dlouhodobého finančního plánu je investiční rozhodování a finanční plánování.

Pro strategická rozhodování v podniku je finanční plán velmi důležitý, jelikož ovlivňují jeho budoucí výsledky hospodaření a působí na ně velká míra rizika (Kocmanová, 2013, s.191).

Chytří finanční manažeři by měli plánovat dlouhodobě, přičemž je potřeba, aby zvažovali aktivity, které přispějí k dlouhodobému růstu podniku. Dlouhodobé finanční plánování je zaměřeno na investice, rozdělené podle hlavních oblastí podnikání a vyhýbá se detailům (Brealey, 2000, s. 876).

Dle Kocmanové (2013, s. 191) dlouhodobý finanční plán je složen z:

- *Cash flow z provozní činnosti*
- *Cash flow z investiční činnosti*
- *Cash flow z finanční činnosti,*
- *Plánované rozvahy*

V české literatuře lze nalézt i širší členění dlouhodobého plánu, např. dle Kislingerové (2010, s. 132) a dle Sedláčka (1999, s. 142-143) dlouhodobý finanční plán podniku obsahuje:

- *Analýzu finanční situace,*
- *Plán tržeb,*
- *Plán peněžních toků,*
- *Plánovanou rozvahu,*
- *Investiční rozpočet,*
- *Rozpočet externího financování,*
- *Plán nákladů a výnosů (výsledovka).*

### **Analýza finanční situace**

V této části dlouhodobého finančního plánu je pozornost směřována na posouzení minulosti, přičemž je potřeba brát v úvahu měnící se vnější podmínky, pokud se jedná např. o vývoj poptávky, nákupních a prodejních cen apod.

Ať už pozitivní nebo negativní vývoj finanční ukazatelů bývá do značné míry ovlivněn průběhem hospodářských cyklů nebo s odvětvovými vlivy. Mezi vnitřní vlivy se řadí příčiny odchylek skutečnosti od očekávání nebo schopnost využít příležitosti či vyhnout se hrozbám (Sedláček, 1999, s. 143; Valach, 1997, s. 190-191).

### **Plán tržeb**

Objem tržeb lze chápat jako klíčový faktor, neboť ovlivňuje finanční potřeby podniku a také je určující i rozhodující peněžní příjem. Při sestavení plánu tržeb se vychází z plánu prodeje a z prognózy tržních příležitostí.

Plán prodeje představuje obchodní cíle, které si daný podnik prostřednictvím prognózy vytyčil a na něž navazuje obchodní strategie (stabilita, expanze, útlum).

Na plán prodeje navazuje plán tržeb, který se vyčísluje v cenách výchozího roku a je korigován na základě předpokládaného vývoje reálných cen vlastních výrobků ve srovnání s vývojem reálných tržních cen v odvětví (Sedláček, 1999, s. 144; Valach, 1997, s. 192).

### **Plán peněžních toků**

Při sestavování plánu peněžních toků je vycházeno z očekávané skutečnosti běžného roku a z plánu tržeb. Plán se sestavuje pomocí metody procentuálního podílu na tržbách.

Předpoklad při této metodě je stabilní poměr tržeb k určitým nákladům, jako jsou odpisy či úroky, k většině aktivních položek z rozvahy podniku (hmotný investiční majetek a čistý pracovní kapitál) a k zisku.

Výsledný plán peněžních toků poskytuje informaci o výdajích, které byly vynaloženy na investiční činnost a jejich krytí čistým příjmem z provozní činnosti a změnou dlouhodobých externích zdrojů financování.

V případě, že podnik plánuje zvýšení dlouhodobých zdrojů, lze tak provést prostřednictvím emise akcií nebo zvýšením dlouhodobých cizích zdrojů (např. dluhopisy, dlouhodobé bankovní úvěry) (Sedláček, 1999, s. 145, Valach, 1997, s. 195).

### **Plánovaná rozvaha**

Při konstrukci plánované rozvahy dochází k postupnému naplňování jednotlivých položek aktiv a pasiv. Není potřebné se zabývat všemi položkami.

Na straně aktiv lze najít pohledávky za upsaný základní kapitál, dlouhodobý majetek a oběžná aktiva a časové rozlišení aktiv.

Na straně pasiv je vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení pasiv (Marek, 2009, s. 508).

Sedláček (1999, s. 146) uvádí následující tabulku, která ilustruje struktura plánované rozvahy.

**Tab. 1: Struktura plánované rozvahy** (Zdroj: Sedláček, 1999, s. 146)

<b>AKTIVA</b>	<b>PASIVA</b>
Dlouhodobý majetek	Základní kapitál
Finanční investice	Nerozdělený zisk
Pracovní kapitál	Krátkodobé závazky
	Dlouhodobé závazky

Dle Grünwalda (2007, s. 263) se nechává v plánované rozvaze otevřená kvantifikace oběžných aktiv a krátkodobých pasiv, vyčísluje se zde jejich rozdíl ve formě čistého pracovního kapitálu.

### **Rozpočet investičních výdajů**

Charakteristickým rysem rozpočtu investičních výdajů je jeho návaznost na harmonogram investiční výstavby. Jeho účelem je přiřazení výdajů, které souvisí s danou investicí jednotlivým rokům, po které bude výstavba prováděna podle investičního projektu. Obvykle bývá sestavován na 5 let, přičemž ve druhém roce a dalších letech nemusí určitá část být realizována určitými akcemi a v rozpočtu je vytvářena finanční rezerva.

Investiční projekt se zařazuje do plánu na základě ekonomického hodnocení (např. dle kritérií čisté současné hodnoty, doby návratnosti apod.) (Sedláček, 1999, s. 149).

### **Rozpočet dlouhodobého externího financování**

V případě, že podnik nemá dostatek peněžních toků z provozní činnosti, může využít emise akcií, emise dluhopisů či dlouhodobé půjčky a úvěry. Existuje omezení v přírůstku dlouhodobého cizího kapitálu, kterým je ukazatel zadluženosti.



Z tohoto důvodu se někdy uvažuje o emisi dalších akcií nebo o omezeném růstu podniku. Každá emise akcií s sebou nese také emisní náklady, které jsou vysoké (činí 5-10% z částky získané emisí), což lze považovat za její nevýhodu.

Emise dluhopisů je vhodná především pro velké a finančně zdravé podniky (například elektrárny, plynárny).

Z výše uvedených důvodů je nejčastějším řešením mnoha podniků dlouhodobý úvěr.

Zmíněný úvěr slouží podniku k překrytí dočasné potřeby dlouhodobého cizího kapitálu v případě, že je u daného podniku vyhlídka na budoucí zvýšení vlastních zdrojů (Sedláček, 1999, s. 150).

### **Plán nákladů a výnosů (výsledovka)**

Dle Marka (2009, s. 506) je velmi důležité, aby plán tržeb za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb, vyházel z obchodního plánu. U tohoto plánu je také důležité, aby se opíral o zpracovanou marketingovou studii. Pokud by z takové studie nevycházel, jednalo by se pouze o ničím nepodložená čísla. Tato podmínka je klíčová, jelikož se od výše tržeb odvozuje i většina hodnot dalších plánovaných veličin.

Mezi faktory, které do významné míry ovlivňují tržby, se řadí např. inflace či kapacitní možnosti výroby. Jednotlivé tržby je vhodné členit podle druhů prodávaných výrobků a zboží nebo poskytovaných služeb. Takové členění je potom praktičtější a přehlednější.

***Plán změny stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby*** – v této části plánu se plánovaná hodnota přebírá z plánované bilance. V případě plánování aktivace je vycházeno z plánu aktivace majetku a vnitropodnikových služeb, nebo pomocí předpokládaných indexů růstu zmíněných výnosů.

***Plán nákladů spotřebovaných nákupů*** – tvoří ho 4 položky, mezi které patří:

- Spotřeby materiálu,
- spotřeby energie,
- spotřeby ostatních neskladovatelných dodávek a
- prodaného zboží.

V případě těchto položek je důležité jejich rozdělení na přímé a nepřímé náklady (vyjma prodaného zboží).

Přímé jednicové náklady jsou odvozeny z plánovaných tržeb a z cenové a nákladové kalkulace. Přímé a nepřímé režijní náklady lze vyčíst z rozpočtu výrobní, odbytové a správní režie. Při plánování výše nákladů vynaložených v souvislosti s prodaným zbožím lze vyjít z plánované výše tržeb z prodaného zboží a očekávané obchodní marže.

**Plán služeb** – jež se týká položek: opravy a udržování, reprezentace, cestovné, reklama, nájemné (leasingové, ostatní) a ostatní služby. Vychází se zde z ekonomických plánů (např. plán údržby, plán dlouhodobých finančních zdrojů nebo z marketingového rozpočtu).

Vyplývá-li to z charakteru, i zde je vhodné rozdělit zmíněné náklady na přímé a nepřímé. Plánované mzdové náklady lze zjistit jako součin průměrných mezd v minulém období, žádoucího indexu růstu průměrné mzdy a plánovaného průměrného přepočteného fyzického stavu pracovníků.

**Daně a poplatky** – lze vyčíslit velmi jednoduše. Například podle počtu aut, které vlastní společnost se zjistí silniční daň, v případě vlastnictví pozemku se podle jeho výměry a ceny půdy zjistí daň z nemovitostí apod.

Obdobně jednoduše se stanoví i **odpisy** – pokud podnik pravidelně sestavuje odpisový plán. V opačné situaci se však jednotlivé položky plánují velmi obtížně.

**Další provozní položky** – kam lze zařadit například tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a zůstatkovou cenu prodaného dlouhodobého majetku a materiálu.

Tyto položky lze získat z investičního plánu. Co se týká tvorby rezerv, zde se vychází ze zákona o rezervách při výpočtu daně z příjmu.

Další důležitou položkou jsou ostatní provozní výnosy a ostatní provozní náklady, které se především vyčíslují indexovým způsobem (tedy ve vztahu k hodnotám těchto veličin dosažených v minulosti).

***Plán finančních výnosů a finančních nákladů*** – v tomto případě tržby z prodeje cenných papírů a vkladů případně výši prodaných cenných papírů je možné zjistit z investičního plánu.

Výnosové položky, jež se týkají úroků z běžných či termínovaných účtů, je potřeba odvodit z od očekávaného průměrného stavu daných.

Co se týká úroků nákladových, ty lze zjistit z úvěrových smluv. Ke stanovení plánované hodnoty jednotlivých finančních výnosů i nákladů je často využito indexového způsobu.

***Plán mimořádných výnosů a mimořádných nákladů*** – i v tomto případě je využito indexového způsobu. Z plánovaného propočtu daně z příjmu se dá zjistit velikost daně z příjmu (Marek, 2009, s. 508).

### **1.4.2 Krátkodobé finanční plánování**

Krátkodobý roční finanční plán je vytvářen konkretizací a zpřesněním záměrů pro daný rok v dlouhodobém finančním plánu. Z tohoto důvodu je považován za součást dlouhodobého finančního plánu. Roční plán však nemusí obsahovat všechny záměry, které byly zaznamenány do dlouhodobého finančního plánu.

Krátkodobý finanční plán je chápán také jako příležitost pro nalezení způsobů, kterými lze dosáhnout co nejpříznivější výchozí základny. Externí podmínky je možné prognózovat pouze pro krátké období blízkého příštího roku, což s sebou nese relativně nízké riziko prognostické chyby.

Cíle krátkodobého finančního plánu je potřebné přizpůsobovat disponibilním finančním zdrojům, což je odlišné od dlouhodobého finančního plánování.

Při krátkodobém finančním plánování se největší důraz klade na to, aby podniku nedošla hotovost. Z tohoto důvodu se často mluví také o rozpočtování hotovosti (Brealey, 2000, s. 865).

Dle Valacha (1997, s. 198) je plánovaná rozvaha v kalkulačním členění nejvýznamnější součástí krátkodobého finančního plánu.

Zmíněné členění má následující podobu:

- Tržby,
- přímý materiál,
- přímé mzdy,
- variabilní nepřímé náklady (případně výrobní režie),
- fixní nepřímé náklady (případně ostatní režie),
- zisk před zdaněním,
- daň z příjmů,
- zisk po zdanění.

(Valach, 1997, s. 200; Sedláček, 1999, s. 150-151).

### **Obsah krátkodobého finančního plánu**

Pro tvorbu rozpočtu je potřeba mít k dispozici rozpočet výnosů, který se odvozuje z dlouhodobé prognózy tržeb a z odbytového rozpočtu. Na rozpočet výnosů potom navazuje výrobní rozpočet, jenž je vázán na rozpočet nedokončené výroby a odbytový rozpočet. Výrobní rozpočet lze rozložit dílčí částí, a to na rozpočet přímého materiálu, rozpočet přímých osobních nákladů a rozpočet přímé výrobní režie.

Zmíněné dílčí části doplňuje rozpočet režijních nákladů, investiční rozpočet a rozpočet financování. Informace obsažené v dílčích rozpočtech jsou soustředěny v rozpočtu krátkodobých peněžních toků (Landa, 2007, s. 152).

### **Specifika krátkodobého finančního plánování**

Při porovnání plánů na druhé a další plánovací období lze spatřit při krátkodobém finančním plánování i některá specifika:

1. V období, které přechází před plánovaným rokem, je známa očekávaná skutečnost – tuto skutečnost lze považovat za handicap, jelikož konečné výsledky roku běžného nejsou dosud známy. Zbývá však zde určitý čas pro intenzivní úsilí, které by vedlo k vytvoření co nejpříznivějšího východiska.
2. Obecně platí, že čím kratší je období prognózování vnějších podmínek, tím nižší je riziko prognostické chyby – pro různé konstelace externích podmínek se dá využít tzv. scénářové analýzy. Východiskem pro finanční plán je pak výběr nejpravděpodobnějšího scénáře.
3. Zisk je omezován krátkodobě nezměnitelnými faktory provozního potenciálu.
4. Plány výnosů, nákladů a zisku se sestavují v kalkulačním členění.
5. Zabezpečit krátkodobou likviditu podniku je dominantním úkolem krátkodobého finančního plánování.
6. Krátkodobé finanční plánování se skládá ze tří kroků. První z nich je sestavení plánované výsledovky v kalkulačním členění prostřednictvím plánu výnosů, nákladů a zisku. Druhý krok je charakteristický skutečností, že vzniká plán cash flow navazující v provozní činnosti na plánovaný výkaz zisku a ztrát a na rozpočet příjmů a výdajů, v investiční činnosti na rozpočet investičních výdajů a ve finanční činnosti na rozpočet externího plánování. Následně je

potřebné zachytit do plánované rozvahy přírůstky a úbytky zdrojů a užití, jež jsou zaznamenána v plánu cash flow.

7. Krátkodobý finanční plán obsahuje cíle, ne úkoly (Grünwald, 2007, s. 296).

## 1.5 Obsah finančního plánu

Finanční plán je sestavován ve formě účetních výkazů a jeho obsah tvoří:

1. **Odbyt a tržby** – k plánování odbytu a tržeb je podstatný průzkum trhu. Z důvodů nejistoty odhadu je často využito k prognóze odbytu a tržeb intervalů, které jsou složeny z optimistické a pesimistické varianty očekávaných příjmů z prodeje. Klíčová je pro podnik marketingová a cenová prognóza. Na základě těchto prognóz je podnik schopen stanovit svoji prodejní strategii.
2. **Výsledky hospodaření** – do této části patří například pořízení výrobních činitelů, technologie apod. Patří sem všechny plánované činnosti dané společnosti. Výsledky hospodaření se promítají do tří hlavních výkazů – plánované výsledovky, plánované rozvahy a plánovaného cash flow. Součástí plánované výsledovky jsou údaje, jež jsou shrnutím údajů, které byly dosaženy pomocí průzkumu trhu včetně věcných i ekonomických předpokladů o zabezpečení budoucí výroby v rámci podniku. Jejím hlavním účelem je nashromáždit údaje o výnosech a nákladech. Po jejich porovnání lze získat informaci o zisku podniku. V plánované rozvaze lze kvantifikovat očekávaný stav aktiv a pasiv včetně jejich struktury. Výkaz cash flow lze považovat za shrnutí plánovaných představ o budoucích peněžních transakcích daného podniku. Soustředí se zejména na sledování likvidity podniku.
3. **Požadavky na majetek** – zde se jedná především o investice do dlouhodobého hmotného majetku (jde například o technické zhodnocení, rozvoj podniku apod.).
4. **Potřeba finančních zdrojů** – tato potřeba je řešena především z důvodu podmínky dosažení stanovených cílů podniku a zachování jeho dlouhodobé finanční stability.
5. **Ekonomické předpoklady** – do těchto předpokladů lze zařadit prognózy působení ekonomického okolí na podnik. Takové předpoklady mají podstatný vliv na plánované údaje i rozhodnutí (Černá, 1997, s. 96-98).

## 1.6 Provázanost účetních výkazů

K finančnímu plánování jsou potřeba finanční výkazy podniku, nejdůležitějšími jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Mezi těmito výkazy existuje vzájemná provázanost. Osou systému je rozvaha, která poskytuje přehled o majetku podniku a zdrojích jeho krytí. Výkaz zisku a ztráty slouží především k vysvětlení procesu tvorby zisku. Za pomoci výkazu cash flow je možné zjistit změny peněžních prostředků jako součásti aktiv.

Mezi zmíněnými výkazy dochází k různým transakcím. Existují transakce peněžně účinné, které neovlivňují zisk, tvoří součást výkazu cash flow a výkazu rozvahy (strana aktiv). Tyto transakce nezasahují do výkazu zisku a ztráty.

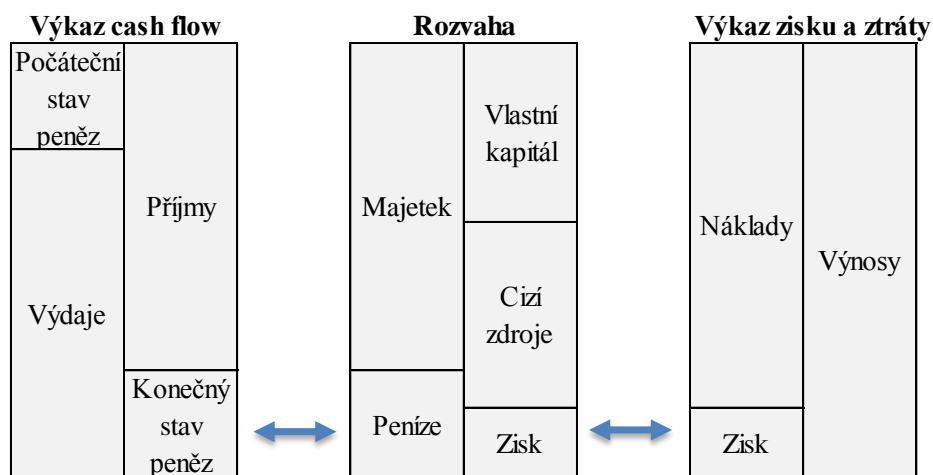
Lze se setkat také s transakcemi ziskově účinnými, jež neovlivňují peněžní prostředky, avšak tvoří součást výkazu cash flow a výkazu zisku a ztráty.

Transakce ziskově i peněžně účinné probíhají přes všechny tři zmíněné výkazy, kdežto transakce, které neovlivní zisk ani cash flow probíhají jen v rámci rozvahy – například změny v majetkové struktuře. V případě, že bude podnik podroben analýze, pak k jeho hodnocení není podstatné pouze to, jestli vytváří zisk, ale také, zda je dosahováno dostatečného množství peněžních prostředků, které podniku zajistí, aby mohl běžně fungovat. Při bližším zkoumání zmíněných položek lze dojít ke čtyřem situacím:

- **Je dosahováno zisku z provozní činnosti a kladného peněžního toku z provozní činnosti.** Taková varianta je nejlepší, která může nastat.
- **Je dosahováno zisku z provozní činnosti a záporného peněžního toku z provozní činnosti** – tento stav svědčí o dlouhé obratovosti pohledávek podniku. Z důvodu nedostatku finančních prostředků je pravděpodobné, že bude mít podnik problémy s běžným chodem.
- **Je dosaženo ztráty z provozní činnosti a kladného peněžního toku.** Takový stav svědčí o neschopnosti managementu dostatečně zhodnocovat vložený kapitál. Zároveň lze tuto situaci chápat jako signál o budoucích možných problémech s hospodařením daného podniku.
- **Je dosaženo ztráty z provozní činnosti a záporného peněžního toku.** Jedná se o nejméně příznivý stav, jelikož oba z výkazů signalizují problémy v hospodaření

podniku. Lze říci, že dlouhodobě je taková situace neudržitelná (Růčková, 2011, s. 38-39)

**Obr. 3: Provázanost účetních výkazů** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2011, s. 38)



## 1.7 Postup sestavení finančního plánu

Při sestavování finančního plánu, v případě ocenění podniku, je potřeba provést analýzu a prognózu generátorů hodnoty a naplánovat stěžejní položky hlavního provozu podniku. Jedná se o:

- tržby z prodeje hlavních výrobků,
- ziskovou marži – z této marže zjištěný provozní zisk v peněžním vyjádření,
- plánovanou výši zásob, pohledávek a závazků,
- výchozí prognózu investic do dlouhodobého majetku – tyto prognózy budou nezbytné k udržení hlavní činnosti podniku.

Zmíněné položky tvoří „kostru“ finančního plánu. K vytvoření kompletní výsledovky, rozvahy a výkazu cash flow je potřeba **doplnit**

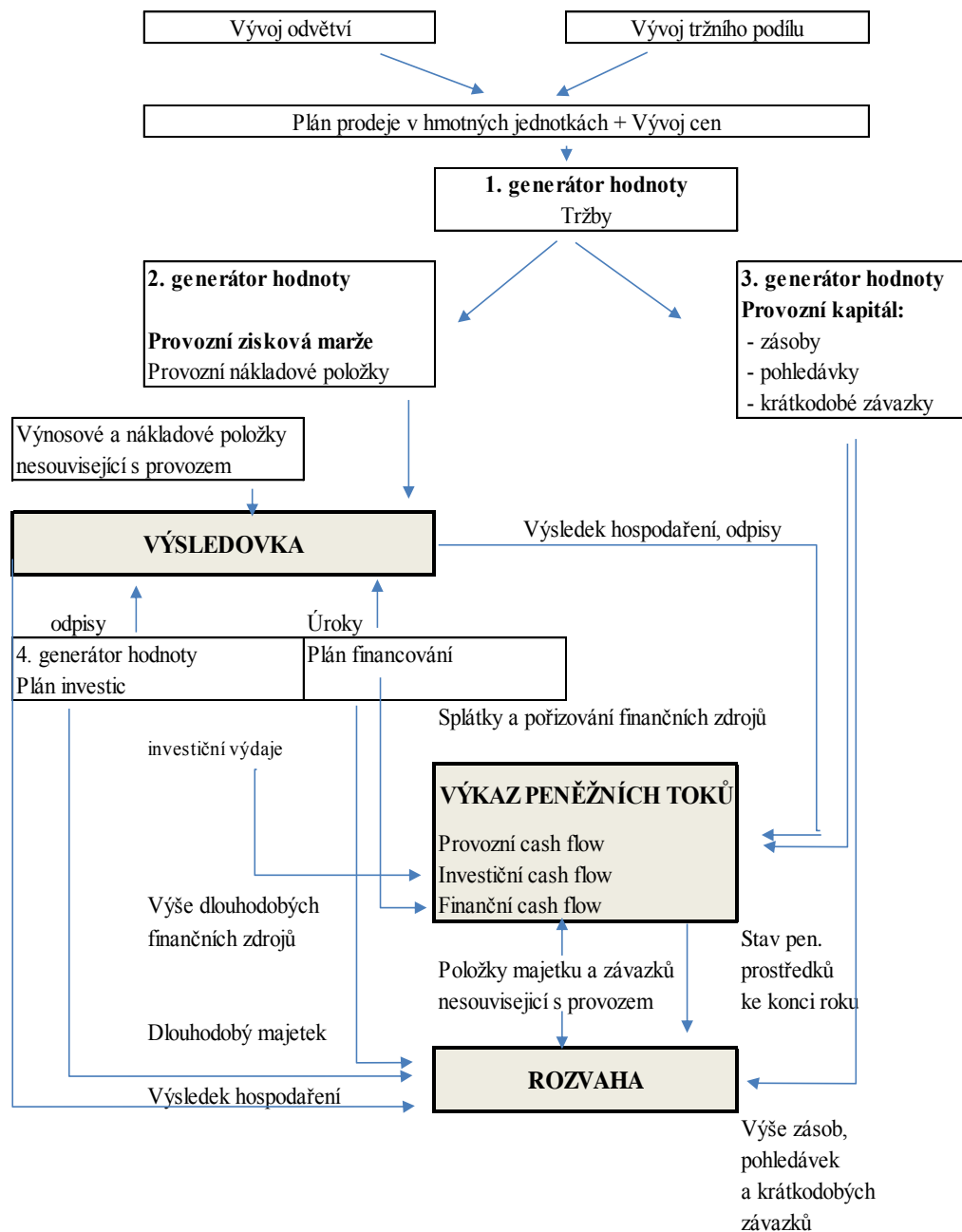
1. **Plán financování** – plán tvoří splátky úvěrů, přijímání nových úvěrů, případně navýšení vlastního kapitálu. Účelem tohoto plánu je ověřit reálnost prognózy generátorů hodnoty. Plán je také účelné použít k odhadu nákladů kapitálu v souvislosti s určením diskontní míry (v případě, že by ji oceňovatel chtěl odlišovat dle jednotlivých roků).



2. Ke zmíněným generátorům je možné doplnit také některé **méně významné položky**. Jedná se například o méně významné nákladové či výnosové položky, pohledávky, závazky apod.
3. Generátory hodnoty, které zachycují hlavní náplň činnosti podniku lze doplnit také o **položky, jež nesouvisejí s hlavním provozem podniku**. Jde například o plán odprodejů, nepotřebného majetku apod.
4. Do plánu by měly být zakomponovány také **předpokládané výplaty dividend** či podílů na zisku vlastníkům a to z toho důvodu, aby neúměrně nenarůstala položka peněžní prostředky v rozvaze podniku. Důležité zmínit, že takový proces by neměl žádným způsobem ovlivnit hodnotu podniku, nýbrž slouží pouze ke zvýšení důvěryhodnosti vytvořeného plánu.
5. Jako poslední krok je potřeba doplnit **formální dopočty** všech položek, které jsou klíčové pro kompletní sestavení finančních výkazů. Jedná se o výkazy, jež ještě nebyly vypočteny při sestavení jednotlivých dílčích plánů. Jedná se například o dopočet celkových cash flow, zadrženého zisku apod.  
(Mařík, 2011, s. 150-151)

Základní postup, kterým je sestaven finanční plán včetně vazeb mezi jednotlivými kroky, dílčími plány a výslednými výkazy plánu jsou ilustrovány na následujícím obrázku:

**Obr. 4: Postup sestavení finančního plánu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Mařík, 2011, s. 152)



Důležité zmínit, že uvedený obrázek pouze naznačuje jednotlivé kroky – jejich základní sled. Poté, co je sestaven finanční plán je často potřebné vracet se k některým krokům, které již nastaly a plánované hodnoty upravovat.

Dle Kislingerové (2010, s. 131) je postup finančního plánování následující:

1. Jako první se provede analýza finančních a investičních možností podniku.
2. Aby se podnik vyhnul případným překvapením, je potřeba, aby došlo k promítnutí budoucích důsledků současných rozhodnutí.
3. V tomto kroku je potřebné zvolit určité alternativy a zakomponovat je do finálního finančního plánu.
4. Na závěr je měřena výkonnost finančního plánu a porovnání s cíli, na které se plán zaměřoval.

## **1.8 Metody finančního plánování**

Prognóza tržeb tvoří východisko celého finančního plánu. Prognózování tržeb je v kompetenci útvaru marketingu daného podniku. Jedná se o východisko pro finanční plán, z čehož plyne povinnost manažera, aby zjednodušeným postupem odhadl plánované tržby podniku. Mezi nejjednodušší postupy prognózy tržeb patří extrapolace časové řady, vyrovnání podle exponenciální křivky či pohyblivé klouzavé průměry. Důležité zmínit skutečnost, že jednotlivé metody lze použít pouze pro orientaci, jelikož je při jejich výpočtu vycházeno z minulých dat a neberou v úvahu změnu trendů (Režňáková, 2003, s. 35)

V podnikové praxi existují tři typy metod finančního plánování. Patří mezi ně metoda intuitivní, metoda statistická a metoda kauzální.

Intuitivní metoda je charakteristická tím, že vychází ze zkušeností a subjektivních odhadů finančního plánovače. Jednotlivé kauzální vztahy nejsou popsány na papíře nebo v počítači, ale v hlavě plánovače.

Nutno dodat, že v této metodě lze spatřit i úskalí, kterým může být to, že dojde k určitému zjednodušení, případně možnost opomenutí některých důležitých vzájemných vztahů.

Může se také stát, že dané výsledky nebudou založeny na realitě, v takovém případě se mluví o nereálném plánu.

Účelem statické metody je prodloužení časových řad do budoucna. Aplikacemi zmíněné metody mohou být například metoda proporcionálního růstu majetku, závazků a nákladů ve vztahu k plánovaným tržbám, případně metoda regresní analýzy.

Negativem statické metody je fakt, že předpokládá obdobný vývoj z minulosti i do budoucna. Zmíněné negativum je také důvod, proč intuitivní metoda přináší často lepší výsledky, než metoda statická. (Marek, 2009, s. 504; Marinič, 2008, s. 167).

Marek (2009, s. 504) považuje kauzální metodu za neoptimálnější. Tato metoda se skládá ze 4 skupin veličin:

1. Vstupní veličiny vznikají ze tří zdrojů:
  - vycházejí z údajů o majetku společnosti a výsledku hospodaření podniku.
  - také vycházejí z plánu obchodního, výrobní, personálního, investičního a materiálně-technického zásobování.
  - vznik vstupních veličin spojen i s vývoji makroekonomických ukazatelů (předpokládané daňové změny, změny úrokových měr apod.).
2. Žádoucí veličiny slouží k vyjádření optimální hodnot určitých ukazatelů likvidity (běžná a pohotová likvidita), obratovosti majetku (obrat nedokončené výroby, pohledávek apod.) či nákladovosti (například služeb).
3. Výstupní veličiny jsou takové, které se vypočítají pomocí daného vzorce, přičemž tvoří ostatní veličiny v plánované podobě účetních výkazů. Zároveň však nejsou vstupními ani žádoucími veličinami.
4. Účelem kontrolních veličin je například sledovat, o kolik se odchyluje výsledek hospodaření z plánované výsledovky oproti hodnotě výsledku hospodaření v plánované rozvaze.

## **1.9 Plánování konkrétních položek finančních plánů**

Tato část se zaměřuje na plánování jednotlivých položek, které tvoří součást finančního plánu.

### **1.9.1 Plánování výnosů, nákladů a zisku**

Mimo finanční plánování jsou náklady a výnosy také předmětem rozpočetnictví. Účelem rozpočetnictví je stanovit rozpočetní náklady a výnosy z detailních podkladů.

Naproti tomu finanční plán vzniká promítáním vlivu činitelů, působících na změnu jednotlivých položek nákladů a výnosů vyčíslených za předchozí období.

V případě plánování tržeb je nezbytné specifikovat změny, ke kterým dojde a jaký to bude mít následek na vývoj tržeb v relativním vyjádření. Vždy se nemusí jednat pouze o zanedbatelné změny, ale mohou se vyskytnout i změny nejisté (devizové kurzy, poptávka).

Plánování nákladů rozlišuje náklady na variabilní, které mají stejný směr jako tržby, a na náklady fixní, k jejichž změně dojde pouze zásahy do faktorů, které takové náklady vyvolají. Častou otázkou plánovačů či rozpočtářů bývá, které náklady je potřeba zařadit mezi variabilní a které mezi fixní.

V praxi se co nejvíce druhů považuje za variabilní náklady, jelikož se tak dosáhne snadněji při růstu prodeje nárůstu plánované úrovně nákladů.

### **1.9.2 Plánování krátkodobé likvidity**

Zajištění likvidity v ročním časovém horizontu patří ke stěžejním úkolům operativního finančního řízení. Klíčové oblasti plánování krátkodobé likvidity jsou tedy oběžná aktiva a krátkodobé závazky.

V případě dlouhodobého finančního plánu je klíčové investiční plánování, zatímco u krátkodobého finančního plánu se jedná o finanční řízení oběžného majetku a oběžného kapitálu. K trvalé platební schopnosti vede převážně příznivý poměr celkových příjmů a výdajů v plánovaném roce. Mimo tento jev je potřeba vytvářet i určité záruky tak, aby v případě výkyvů v příjmech a výdajích nebyl podnik postižen platebními potížemi.

Větší význam než na ukazatele krátkodobé likvidity (běžná likvidita, pracovní kapitál), je kladen na členění peněžních toků na toky z provozní, investiční a finanční činnosti.

Při plánování likvidity se využívá přímá metoda, která má následující podobu:

Počáteční stav peněžních prostředků

+ plávané příjmy

- plávané výdaje

---

**KONEČNÝ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ**

(Grünwald, 1999, s. 145).

### **1.9.3 Plánování rozvahových položek závislých na tržbách**

Některé položky aktiv či pasiv z rozvahy ovlivňují do určité míry i vývoj tržeb. S růstem tržeb obvykle rostou také zásoby (např. při potřebě větších zásob materiálu, nedokončené výroby či výrobků), pohledávky, určité složky krátkodobých závazků (především z obchodních styků, vzhledem k tomu, že byly nakoupeny suroviny, materiál apod.), finanční majetek a investiční majetek.

Vzhledem k tomu, že jsou výše zmíněné položky závislé na tržbách, lze jejich budoucí vývoj predikovat ve vztahu k tržbám.

Mezi nejvýznamnější metody patří:

- 1. Metoda procentních poměrů k tržbám**
- 2. Regresní metoda**
- 3. Metoda ukazatelů obratu.**

#### **Metoda procentních poměrů k tržbám**

Smyslem metody procentních poměrů k tržbám je poměrně hrubý odhad aktiv a vybraných položek pasiv z rozvahy podniku. Je-li analytik schopen odhadnout tyto podíly v jednotlivých letech pro období plánován, a pokud má k dispozici plán tržeb, pak snadno určí odhady vybraných položek aktiv a pasiv jako násobky odpovídajících procentních poměrů a velikosti tržeb v jednotlivých letech plánovaného období (Fotr, 1999, s. 60).

#### **Regresní metoda**

Regresní metoda slouží ke zjištění plánovaných hodnot jednotlivých položek aktiv a pasiv závislých na tržbách prostřednictvím regresní a korelační analýzy. Vstupem do

regresní metody je časová řada vybrané položky aktiv nebo pasiv, u nichž jsou odhadovány budoucí hodnoty.

Základ regresní metody je:

- **Určení typu závislosti závisle proměnné na nezávisle proměnné** – např. zásoby na tržbách lze popsat lineární funkcí či nelineární a to tak, aby byla maximálně vystihnuta jejich vzájemná závislost.
- **Definování parametrů této funkce** – nejčastěji se volí parametry pomocí metody OLS (metody nejmenších čtverců).
- **Volba statické charakteristiky** – nejčastěji prostřednictvím koeficientu determinace. Toto vyjádření poukazuje na těsnost stanovené regresní závislosti (např. zásob na tržbách) (Fotr, 1999, s. 61-62).

#### **Metoda ukazatelů obratu**

Tato metoda se vypočítá jako tržby dělené jednotlivou složkou aktiv resp. pasiv. Jednotlivé ukazatele je možno vyjádřit v počtu obrátek či jako dobu obratu ve dnech (Fotr, 1999, s. 64).

Dle Režňákové (2003, s. 35) je při metodách ukazatelů obratu vycházeno z kvantifikace poměrových ukazatelů aktivity:

- doby obratu aktiv,
- pohledávek,
- zásob,
- závazků.

Jejich konstrukce je následující: (Černá, 1997, s. 66-67)

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{denní tržby}} \quad (1)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby na fakturu}} \quad (2)$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\text{denní spotřeba}} \quad (3)$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{obchodní závazky}}{\text{denní nákupy na obchodní úvěr}} \quad (4)$$



#### 1.9.4 Plánování dalších položek rozvahy

##### Plánování stálých aktiv

Pomocí plánování stálých aktiv je možné vyčíslit hrubé odhady o velikosti tohoto majetku a to především tehdy, pokud podnik v plánovaném období prochází významnou rekonstrukcí.

I přesto, že podnik neplánuje zásadní změny, bude pro vývoj investičního majetku důležité, jestli bude dosahovat růstu produkce za pomoci zvýšení využití stávající výrobní kapacity, nebo prostřednictvím nových investic.

Pro stanovení spolehlivějšího odhadu vývoje stálých aktiv je klíčový plánovaný investiční program, který se skládá z investic věcného charakteru (pořízení nového investičního majetku) a z plánu finančních investic.

Častokrát se restrukturalizace provádí prodejem složek investičního majetku, jež jsou méně používané, případně jsou tyto prodeje výsledkem plánovaného vyčlenění (tzv. outsourcingu) některých podnikových aktivit. Takový program dezinvestic je potom schopen ovlivnit velikost a strukturu investičního majetku. Investiční program podává obraz o tom, jaké druhy investičního majetku si podnik předpokládá koupit v jednotlivých letech.

Z takového programu včetně programu dezinvestic lze vyčíst ty informace, které jsou potřeba pro plánování hmotného a nehmotného investičního majetku.

Existuje následující vztah pro výpočet investičního majetku:

$$SA_i = SA_{i-1} + SAN_i - IMP_i - O_i \quad (5)$$

Kde:

- $SA_i$  = velikost stálých aktiv na konci i-tého roku (zůstatková cena)
- $SA_{i-1}$  = velikost stálých aktiv na konci roku i-1 (zůstatková cena)
- $SAN_i$  = souhrn vstupních cen nově pořízených stálých aktiv v průběhu i-tého roku.
- $IMP_i$  = částka odprodeje investičního majetku v i-tém roce
- $O_i$  = výše odpisů v i-tém roce plánovacího období.

Nově nakoupený majetek bude zařazen nejen jako majetek uvedený v daném roce do užívání, také jako přírůstek nedokončených investic.

Hodnota prodaného resp. vyřazeného majetku se oceňuje zůstatkovými cenami. Za obtížnější je považováno stanovení odpisů, jež tvoří dvě části.

Odpisy z investičního majetku, který společnost vlastnila už od začátku plánovacího období (tzv. setrvačný blok) a odpisy z nového investičního majetku, který byl uvedený do užívání v jednotlivých letech plánovacího období (Fotr, 1999, s. 66-67).

## **2. STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA**

### **2.1 Představení společnosti H. A. Kovochem**

Obchodní firma:	H. A. Kovochem, spol. s r. o.
Sídlo společnosti:	Mníšek pod Brdy 900, PSČ 25210
Základní kapitál:	38 000 000,- Kč
Datum zápisu:	3. ledna 1994
Identifikační číslo:	475 41 644

Předmět podnikání:

- ✓ Slévárenství,
- ✓ modelářství,
- ✓ výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Definice odvětví podle CZ-NACE:

- ✓ Sekce C – Zpracovatelský průmysl
- ✓ Oddíl 20 – Výroba chemických látek a chemických přípravků
- ✓ Skupina 20.5 – Výroba ostatních chemických výrobků
- ✓ Třída 20.59.9 – Výroba jiných chemických výrobků j. n.

**Obr. 5:** Logo společnosti H. A. Kovochem (Zdroj: H.A.Kovochem, spol. s r. o., 2017)



### **Historie H. A. Kovochem**

Podnik H. A. Kovochem, spol. s r. o. byl založen v lednu 1994, přičemž k reálnému zahájení výroby došlo v září 1994. Mezi zakladatele společnosti patří dva podniky. Jde o společnost Hüttenes-Albertus Chemische Werke GmbH Düsseldorf s vlastnickým podílem na řízení 51% a Kovohutě Mníšek pod Brdy, a.s. s podílem 49%.

Hüttenes-Albertus Chemische Werke GmbH Düsseldorf přispěl do podnikání jednak stroji, které jsou potřebné pro výrobu vakuově odsávaných obkladů nálitků, také však know-how, které je velmi důležité v předmětné oblasti.

Co se podniku Kovohutě Mníšek pod Brdy, a.s. týče, ten vložil do podnikání dvě výrobní haly, v nichž probíhala výroba předmětného materiálu již od 60. let. Přispěl i kvalifikovanými pracovníky v oblasti výroby.

Rok 1998 byl klíčový z hlediska vlastnické struktury H. A. Kovochem. Ve zmíněném roce došlo k prodeji 49% podílu podniku Kovohutě Mníšek pod Brdy, a.s., což mělo za následek, že se Hüttenes-Albertus Chemische Werke stal jediným vlastníkem zkoumané společnosti.

Následující rok 1999 s sebou přinesl další změnu ve vlastnické struktuře. Jednatel podniku H. A. Kovochem spol. s r. o. se stal vlastníkem 5% podílu a podíl ve výši 95% byl převeden na stoprocentní dceřinou společnost Hüttenes-Albertus Chemische Werke s názvem Chemex GmbH – společnost, jež je součástí Hüttenes-Albertus Group a zabývá se výrobou obdobných materiálů jako H. A. Kovochem. V této době měla tato společnost dva výrobní závody v Německu.

V roce 2003 došlo k rozhodnutí o uzavření jednoho z výrobních závodů Chemex GmbH, přičemž podstatná část výrobního programu a strojů byla přesunuta do H.A.Kovochem, spol. s r. o. (Šanovec, 2017).

### **Podnikatelská činnost**

Společnost H. A. Kovochem, spol. s r. o. sídlí v pronajatých výrobních prostorách bývalých Kovohutě Mníšek pod Brdy, a. s. V sídle společnosti lze najít vedení podniku, obchodní a finanční úsek a technické oddělení. Probíhá zde i samotná výroba materiálu.

Od počátku své existence se H. A. Kovochem zabývá výrobou exotermického a izolačního materiálu – tzv. tvarovek. Tvarovky nesou tato označení:

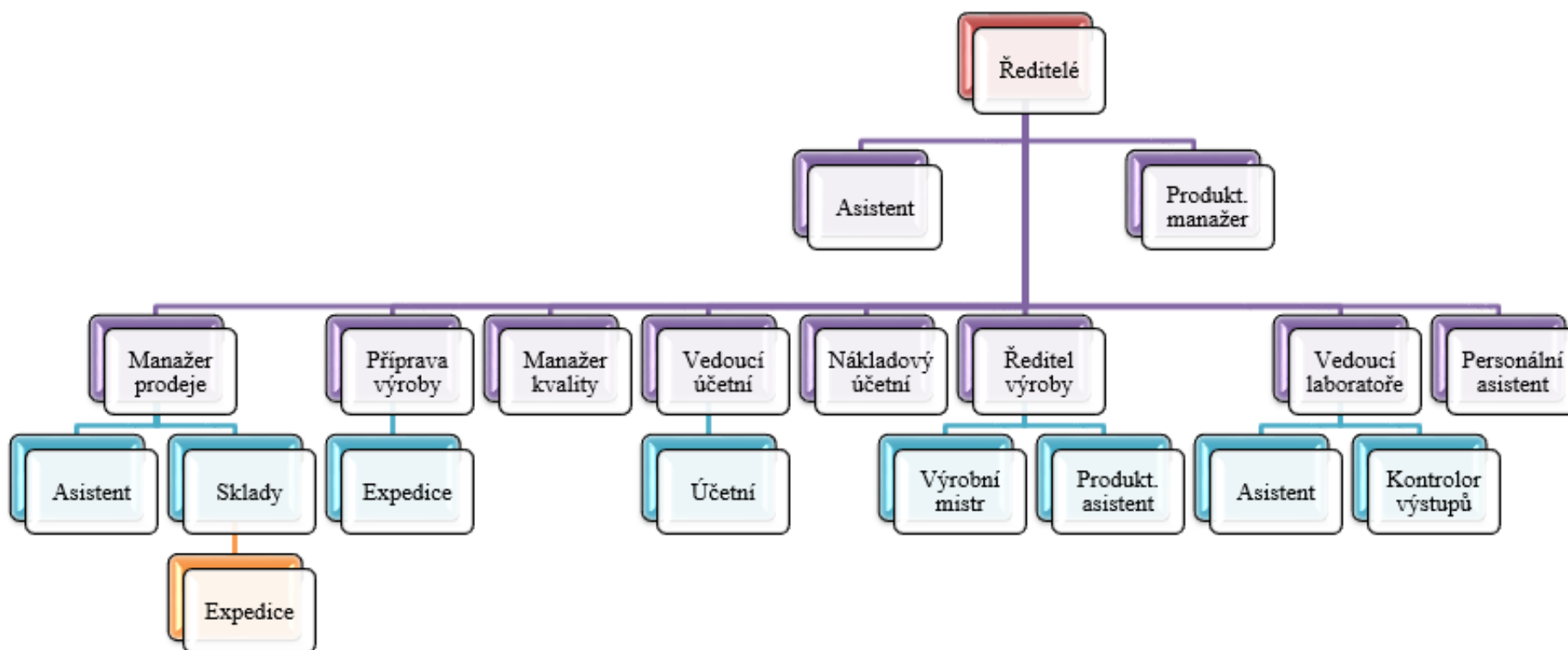
- Ferral,
- Ferralex,
- Permanex SL,

Podnik také vyrábí exotermicko-izolační krycí zásypy, které jsou určeny pro oblast slévárenství a hutnictví.

Tyto materiály jsou velmi užitečné, jelikož zvyšují „využití tekutého kovu“ při výrobě ingotů a odlitků ze želených a těžkých barevných kovů. Za pomoci těchto materiálů lze dosáhnout úspory kovu při výrobě odlitků, což motivuje zákazníky H. A. Kovochem ke koupi výrobků této společnosti (Šanovec, 2017).

## Organizační struktura společnosti

Obr. 6: Organizační struktura společnosti H. A. Kovochem (Zdroj: Vlastní zpracování dle Šanovec, 2017)



## **2.2 Strategická analýza**

Tato část práce je věnována strategické analýze podniku H. A. Kovochem. Konkrétně je využito PEST analýzy pro vnější okolí podniku, analýzy „7S“ ke zkoumání vnitřního prostředí podniku a Porterova modelu, s jehož pomocí lze provést analýzu oborového okolí podniku.

Poznatky, které budou získány na základě těchto analýz, poslouží jako podklad pro vytvoření SWOT analýzy.

### **2.2.1 PEST analýza vnějšího okolí**

Jak již plyne ze samotného názvu, v tomto případě se analýza soustřeďuje na okolí, které podnik obklopuje. Jde především o okolí politické, ekonomické, sociální či technické.

#### **Politické faktory**

Na každý podnik působí celá řada faktorů, jedním z nich jsou faktory politické. Do této skupiny lze zařadit např. politickou situaci v České republice, její členství v Evropské unii, elektronickou evidenci tržeb či daně, které podnik musí odvádět.

#### **Vláda České republiky**

Vláda ČR sehrává klíčovou roli, co se stability politického prostředí týče.

13. ledna 2014 bylo pro Českou republiku významným dnem, jelikož byla podepsána konečná podoba koaliční smlouvy mezi stranami s názvem ČSSD, hnutí ANO a KDU-ČSL. Předmětná koaliční smlouva vymezuje prioritní programové oblasti této vlády. Předsedou této vlády je Bohuslav Sobotka.

Současné politické prostředí lze označit jako stabilní, což při pohledu do minulosti vždy nebylo.

O této skutečnosti svědčí fakt, že současná vláda je v pořadí třináctou od roku 1993.

Mezi priority vlády lze zařadit například podporu konkurenceschopnosti malých a středních podniků či snahu o koordinaci zahraničních aktivit k podpoře exportu (Parlamentní listy, 2017; Vláda.cz, 2017).

## **Členství České republiky v Evropské unii**

Česká republika se stala členem EU v roce 2004, je tedy součástí jednotného vnitřního trhu, kde existuje například volný pohyb zboží (Euroskop, 2017).

Vzhledem ke skutečnosti, že má podnik H. A. Kovochem své odběratele také v rámci států Evropské unie, je pro něj tento vstup příznivý. Lze tedy říci, že členství ČR v EU je pro daný podnik z pohledu přeshraničního obchodování výhodné

## **Elektronická evidence tržeb**

Od 1.12.2016 došlo k zásadní změně ve způsobu evidence tržeb jednotlivých podniků.

Elektronická evidence tržeb probíhá na principu, že jednotlivé údaje o transakci, které obchodník uskuteční, jsou online posílány státní správě.

Tato evidence se týká obchodníků, kteří realizují hotovostní prodeje a subjektů, kteří mají povinnost platit daň z příjmů v ČR – podnikající fyzické osoby či právnické osoby s podnikatelskou činností.

Fáze zavádění elektronické evidence lze rozdělit do několika skupin.

První se týká pohostinství, stravování a ubytování. Druhá fáze je zaměřena na segment maloobchodu a velkoobchodu. Třetí fáze je zaměřena na ostatní činnosti včetně oblasti dopravy a zemědělství. Poslední fáze se bude pravděpodobně týkat vybraných řemesel a výrobních činností.

Z této skutečnosti je patrné, že se v současné době elektronická evidence tržeb podniku H. A. Kovochem nedotýká, nicméně v pozdějším období nemusí být zcela vyloučena (AMSP ČR, 2017).



## **Daň z přidané hodnoty v České republice**

Daně, které podnik platí, jej také do jisté míry ovlivňují. Co se týká DPH, zde podle § 47 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, existují tři sazby daně u zdanitelných plnění a to sazby:

- základní sazba (21%),
- první snížená sazba (15%),
- druhá snížená sazba (10%).

Obecně lze říci, že základní sazba daně je uplatňována na většinu zboží a služeb. Pro zjištění seznamu zboží, které podléhá 15% (první snížená sazba) či 10% (druhá snížená sazba) je účelné nahlížet do příloh tohoto zákona.

První snížená sazba DPH je uplatňována na teplo, chlad a zboží uvedené v příloze 3 zákona o DPH, také na služby, které jsou vymezeny v příloze 2 zákona o DPH (například služby týkající se fitcenter a posiloven, ubytovací služby).

Druhou sníženou sazbu této daně lze najít v příloze 3a zákona o dani z přidané hodnoty. V této příloze lze najít například zboží, které se týká kojenecké výživy, tištěné knihy či obrázkové knihy pro děti.

Výše sazeb DPH je pro podnik H. A. Kovochem klíčová, jelikož se promítá jak do ceny vstupů (nakupovaný materiál), tak do výsledné ceny výstupů (například v ceně za elektřinu při výrobě).

Důležitou daní, kterou podnik H. A. Kovochem musí platit, je daň z příjmů právnických osob. Sazba této daně je podle § 21 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v současné době ve výši 19% (zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů).

### **Ekonomické faktory**

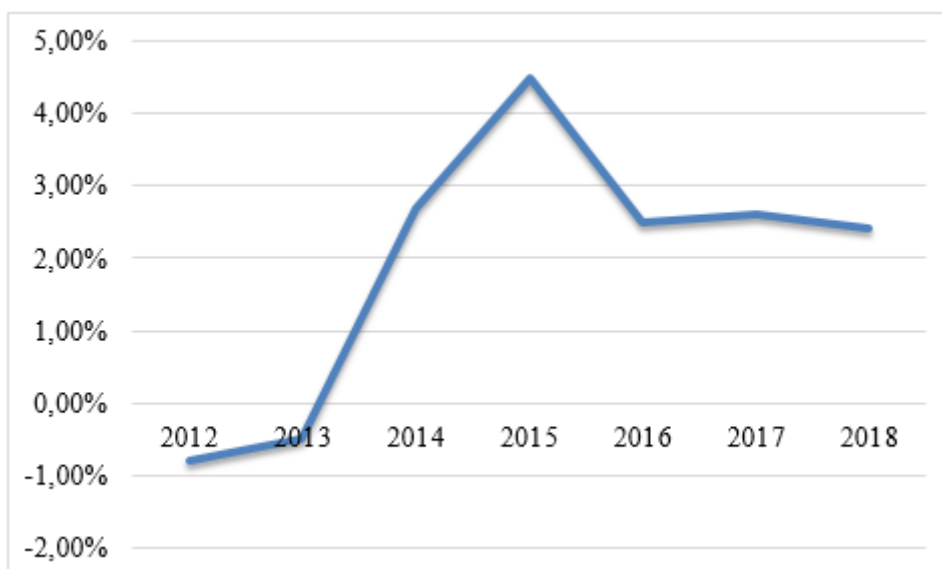
V této skupiny faktorů sehrávají důležitou roli pro podnik ukazatele hrubého domácího produktu, úrokové sazby a jejich vývoj, kurz koruny vůči euru, míra inflace či nezaměstnanost.

### **Hrubý domácí produkt**

Pod pojmem hrubý domácí produkt si lze představit celkovou hodnotu toho, co se vyrobilo v rámci České republiky za určité období.

Tento ukazatel je možno spočítat jako součet spotřeby, investic, výdajů vlády a výsledků zahraničního obchodu. Růst HDP ve stálých cenách v jednotlivých letech lze vidět na grafu číslo 1.

**Graf 1: Růst reálného HDP v letech 2012-2018** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstvo financí ČR, 2017)



Z grafu je zřejmé, že v letech 2012-2013 docházelo k poklesu tohoto makroekonomického ukazatele.

V následujících letech 2014-2018 hodnota ukazatele rostla, přičemž k největšímu růstu došlo v roce 2015 (reálné HDP v tomto roce rostlo o 4,50%). Na roky 2016-2018 je predikován růst tohoto HDP v rozmezí od 2,4% do 2,6%

## Úrokové sazby

Společně s kurzem měny se řadí úrokové sazby mezi nejdůležitější faktory. Kurz měny ovlivní jednak zahraniční obchod, ale také domácí cenovou hladinu. Úrokové sazby jsou pro podniky podstatné, jelikož ovlivní poptávku po úvěrech, proto i investice.

Úrokovými sazbami se myslí sazby, které jsou určeny centrální bankou.

Mezi základní úrokové sazby se řadí sazby lombardní, diskontní a repo sazba. Vývoj těchto sazeb zachycuje tabulka č. 2.

**Tab. 2: Vývoj úrokových sazeb v letech 2007-2012** (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČNB, 2017)

Období	Sazba (%)		
	Repo	Diskontní	Lombardní
06/2007	2,75	1,75	3,75
07/2007	3,00	2,00	4,00
08/2007	3,25	2,25	4,25
11/2007	3,50	2,50	4,50
02/2008	3,75	2,75	4,75
08/2008	3,50	2,50	4,50
11/2008	2,75	1,75	3,75
12/2008	2,25	1,25	3,25
02/2009	1,75	0,75	2,75
05/2009	1,50	0,50	2,50
08/2009	1,25	0,25	2,25
12/2009	1,00	0,25	2,00
05/2010	0,75	0,25	1,75
06/2012	0,50	0,25	1,50
10/2012	0,25	0,10	0,75
11/2012	0,05	0,05	0,25

V tabulce výše není doplněný rok 2011, jelikož byl vývoj shodný s rokem 2010.

Při bližším zkoumání tabulky č. 2 lze vidět klesající trend jednotlivých sazeb, především od srpna 2008.

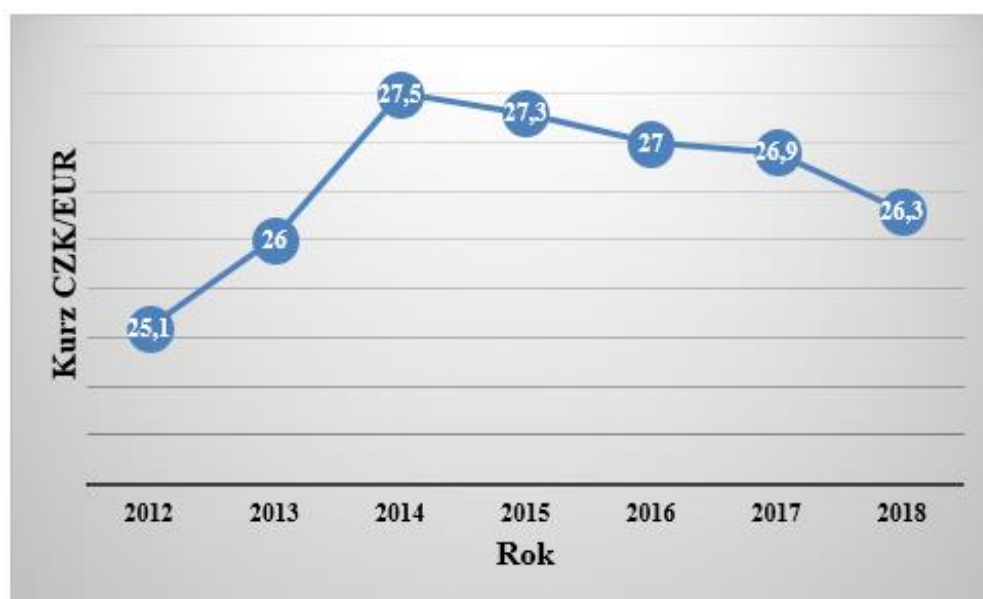
V listopadu 2012 došlo k vyrovnaní repo sazby s diskontní sazbou (0,05%), lombardní sazba ve výši 0,25% poukazuje na své minimum v porovnání s ostatními roky. Po roce 2012 nedošlo u ČNB ke změně parametrů měnových nástrojů.

## Kurz měny

V listopadu 2013 se centrální banka rozhodla, že bude aktivně používat kurz koruny jako další nástroj monetární politiky místo úrokových sazeb k plnění inflačního cíle.

Česká národní banka se zavázala, že bude v případě potřeby provádět intervence na devizovém trhu na oslabení české měny takovým způsobem, aby bylo dosahováno kurzu koruny vůči euru přibližně 27 CZK/EUR (ČNB, 2017).

**Graf 2: Vývoj kurzu měny v letech 1999-2017** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstvo financí ČR, 2017)



Jak je vidět z grafu výše, v roce 2012 byl kurz 25,1 CZK/EUR, následující roky 2013-2015 lze spatřit, že se tento kurz přibližuje zafixovanému kurzu okolo 27 CZK/EUR. Také predikované roky 2016-2018 poukazují na vývoj kurzu v rozmezí od 26,3 CZK/EUR do 27 CZK/EUR.

I problematika kurzu měny je velmi důležitá pro analyzovaný podnik, především proto, že při pohybech kurzu vznikají kurzové rozdíly – ty mohou mít podobu kurzového zisku nebo ztráty. Podnik H. A. Kovochem vyváží do jiných států, což představuje obchody v cizí měně.

Pokud by např. existovalo odlišné datum sjednání kupní smlouvy od samotného zaplacení za převzaté zboží v EUR a zároveň by nastalo zhodnocení kurzu CZK/EUR, pak by H. A. Kovochem realizoval kurzovní ztrátu, jelikož by obdržel méně českých

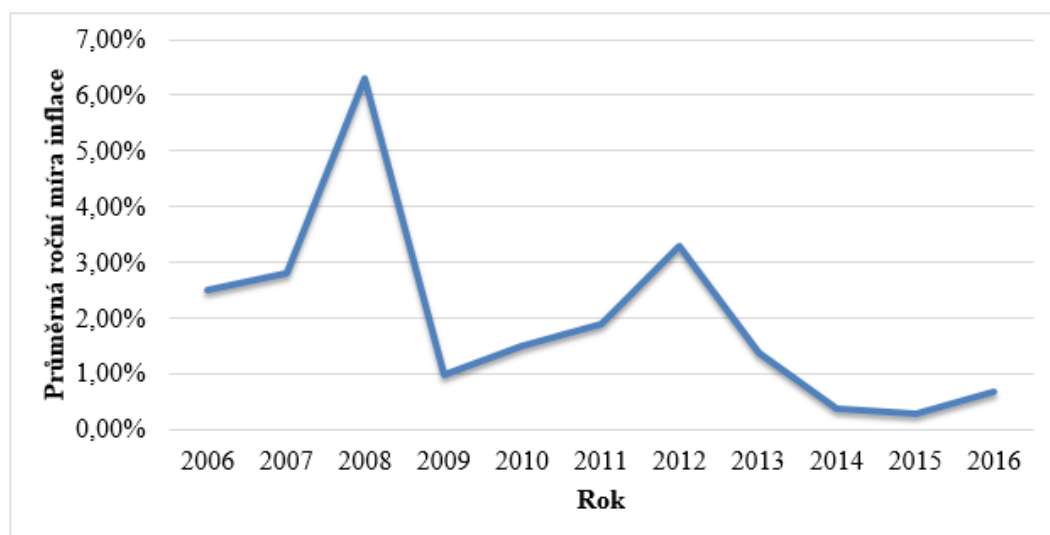
korun za sjednanou částku v eurech (za předpokladu, že by směnil eura na koruny v den zaplacení za dané zboží).

### Míra inflace

Vývoj inflace jistě velmi podstatně ovlivňuje H.A.Kovochem, jelikož rostoucí inflace by mohla mít za následek také zdražení např. materiálních vstupů tohoto podniku, v konečném důsledku pak zdražení konečných produktů.

V grafu číslo 3 je patrný vývoj průměrné roční míry tohoto ukazatele za roky 2006-2016.

**Graf 3: Vývoj průměrné roční míry inflace v letech 2006-2016** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2017)



Na základě grafu výše lze říci, že od roku 2006 do roku 2016 lze spatřit klesající tendence tohoto ukazatele. V roce 2016 na hodnotu 0,7%, což je velmi nízká hodnota v porovnání např. s rokem 2008, v němž míra inflace dosahovala 6,30%.

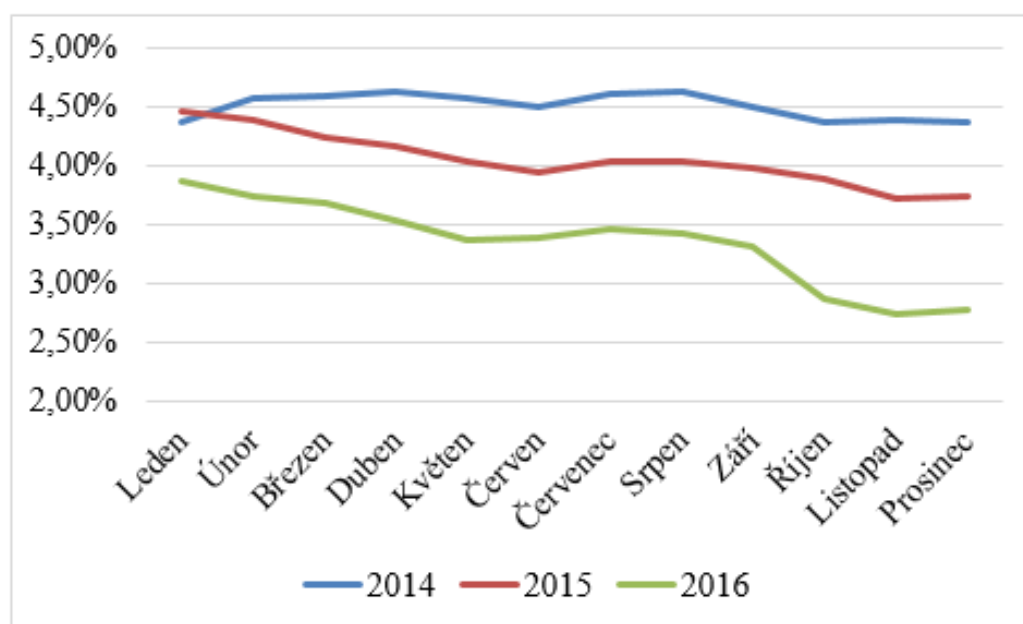
Míra inflace je v tomto případě vyjádřena přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci přechozího roku.

## Nezaměstnanost

Společnost H. A. Kovochem má své sídlo v okrese Praha-západ, konkrétně se jedná o město Mníšek pod Brdy.

V níže uvedeném grafu lze vidět vývoj podílu nezaměstnaných v jednotlivých měsících jdoucích kalendářních měsících pro roky 2014 až 2016. Jedná se právě o lokalitu sídla společnosti (Praha-západ).

**Graf 4: Podíl nezaměstnaných osob v okrese Praha-západ v letech 2014-2016** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Integrovaný portál MPSV, 2017)



Z grafu je patrný klesající trend podílu nezaměstnaných osob také v tomto okrese.

Rok 2016 je pro nezaměstnané osoby příznivější ve srovnání s minulými sledovanými roky, jejich podíl je v tomto roce nejmenší.

Co je pro podnik H. A. Kovochem klíčové z hlediska zaměstnanosti, je počet lidí, kteří hledají práci v technické oblasti – například v profesích, které se týkají výroby či slévárenství.

Po nových zaměstnancích v této oblasti je čím dál vyšší poptávka, nedostatek je především absolventů učebních oborů (Práce, 2017).

### **Sociální faktory**

Tato skupina faktorů je pro zkoumaný podnik také velmi důležitá, jelikož podnik také výrazně ovlivňuje. Do této skupiny lze zařadit počet obyvatel v kraji, v němž podnik vykonává svoji činnost nebo mzdové náklady v daném kraji v porovnání s ostatními kraji v České republice.

#### **Počet obyvatel v daném kraji**

Jak již bylo zmíněno, podnik H. A. Kovochem má sídlo v Mníšku pod Brdy, který spadá pod okres Praha-západ a patří do středočeského kraje.

Z tohoto důvodu je důležité, aby byl podnik informován také o počtu obyvatel v daném kraji, jelikož odsud poptává další zaměstnance.

V následující tabulce jsou zaznamenány informace, které se týkají počtu obyvatel (mužů i žen) ve středočeském kraji.

**Tab. 3: Vývoj počtu obyvatel ve středočeském kraji v letech 2011-2015** (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017)

Středočeský kraj					
Rok	Počet obyvatel celkem	v tom ve věku			Průměrný věk
		0-14 let	15-64 let	65 a více let	
2011	1 279 345	203 393	880 832	195 120	40,3
2012	1 291 816	209 357	878 467	203 992	40,4
2013	1 302 336	214 652	875 654	212 030	40,6
2014	1 315 299	220 787	874 701	219 811	40,7
2015	1 326 876	226 204	873 382	227 290	40,8

Jak je patrné z tabulky č. 3, celkový počet obyvatel meziročně roste, roste také počet lidí do 14 let a počet obyvatel nad 65 let věku.

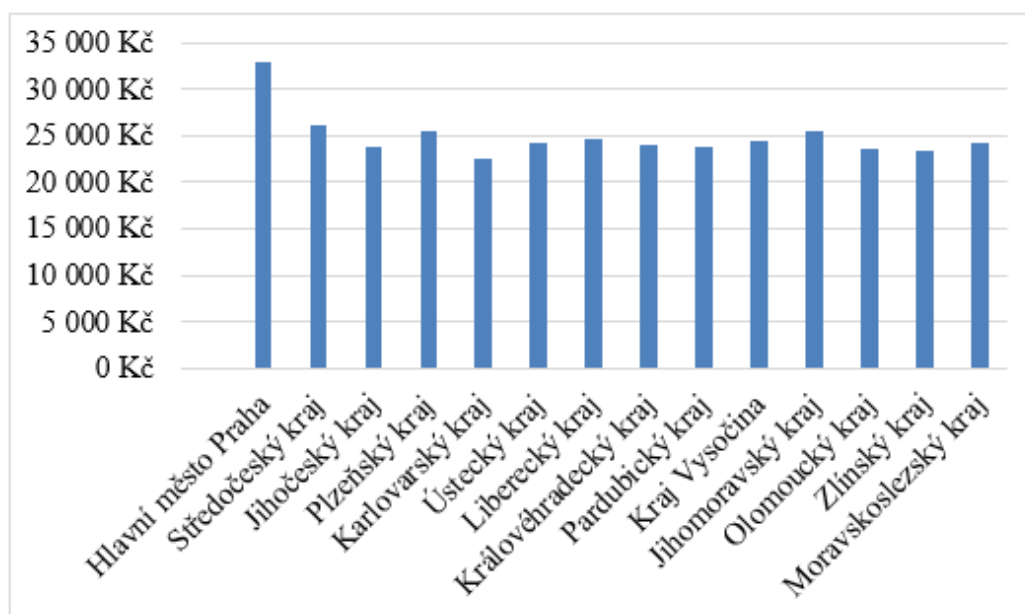
Počet obyvatel v rozmezí věku 15-64 let má ve sledovaných letech klesající tendenci. Z tabulky také plyne, že průměrný věk člověka meziročně roste.

## Mzdové náklady

Mzdové náklady se do značné míry odráží do hospodaření podniku, je proto potřeba i této složce sociálních faktorů věnovat náležitou pozornost.

Pro lepší přehlednost je využito následujícího grafického znázornění, které se týká hrubých mezd zaměstnanců za třetí čtvrtletí roku 2016. Toto srovnání je zaměřeno na jednotlivé kraje v rámci České republiky.

**Graf 5: Průměrná měsíční mzda v ČR za 3. čtvrtletí 2016** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2017)



Z grafu č. 5 je zřejmé, že je největší průměrná měsíční mzda dosažena v hlavním městě České republiky. Co se týká středočeského kraje, kterému je pro účely této práce soustředěna pozornost, ten se nachází mírně nad ostatními kraji – měsíční hrubá mzda je zde v průměru 26 213 Kč.

Například oproti Karlovarskému kraji (které má nejnižší hodnotu průměrné měsíční mzdy za dané čtvrtletí ve výši 22 631 Kč) se výše této mzdy liší ve zkoumaném roce o 3 582 Kč.



### **Technologické faktory**

K tomu, aby byl podnik úspěšný, napomáhá například efektivní výroba, dostatečné uspokojení zákazníků, kteří se k danému podniku opět vrátí či implementace certifikací ISO, která může přilákat další zákazníky ke koupi produkce.

### **Výroba materiálu**

Podnik H. A. Kovochem vyrábí exotermicko-izolační tvarovky a exotermicko-izolační krycí zásypy. Tyto materiály se využívají jak ve slévárenství, tak v hutnictví. Zakoupení těchto materiálů jsou pro tyto provozy výhodné, jelikož zvyšují „využití tekutého kovu“.

Tato skutečnost je motivací pro zákazníky H. A. Kovochem.

Pro správné fungování každého podniku je nezbytné, aby učinil kroky, které budou v souladu s vývojem moderních technologií. V případě podniku H. A. Kovochem je potřebné, aby neustále sledoval nové technologie a implementoval je do procesu výroby například, co se vybavení stroji, které jsou potřeba pro výrobu exotermicko-izolačního materiálu, týče. Sledovat nejnovější novinky v oblasti slévárenství lze například na Mezinárodním slévárenském veletrhu FOND-EX (Šanovec, 2017).

### **Certifikace ISO**

Podnik implementoval ISO 9001:2008. Tento certifikát je platný od 18.2.2016.

Principem norem ze skupiny ISO 9001 je, že stanoví zásadu, při které vedení daného podniku vytvoří plány a vytyčí cíle, které se zaměřují na oblast kvality své produkce.

Zmíněné plány a cíle jsou pak postupně realizovány prostřednictvím nastavených procesů. Účinnost plnění předem nastavených procesů je průběžně měřena a monitorována a to z toho důvodu, aby mohla společnost přistoupit k určitým opatřením, která povedou k žádoucí změně (H. A. Kovochem, spol. s r. o., 2017; ISO, 2017).

### 2.2.2 Analýza „7S“

V rámci analýzy „7S“ jsou získány informace o vnitřním prostředí podniku. Klíčovou část analýzy tvoří strategie podniku, jeho organizační struktura, informační systémy, styl řízení, spolupracovníci, sdílené hodnoty a schopnosti.

#### Strategie

Motto společnosti H. A. Kovochem je následující: *„we want to be the most innovative company in delivering superior customer value and be the preferred supplier for foundries worldwide“*.

Zkoumaný podnik H. A. Kovochem využívá strategii diferenciaci, jelikož si klade za cíl vyrábět produkty v maximální kvalitě. Tato skutečnost se promítá do jeho výsledných produktů, jež dostatečným způsobem odpovídají požadavkům zákazníků a motivuje je k dalším nákupům.

Snahou H. A. Kovochem je také rozšiřování sortimentu. V současné době tento podnik vyrábí následující druhy produktů:

- exotermické nástavce,
- podnálitkové podložky
- exotermická víka,
- filtrační nástavce,
- nástavce pro ocelárny,
- zásypy,
- tablety,
- izolační nástavce (H.A.Kovochem, spol. s r. o.)

#### Organizační struktura

Organizační strukturu podniku H. A. Kovochem lze najít v rámci úvodní části kapitoly 2. STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA. Na vrcholu vedení H. A. Kovochem jsou dva ředitelé, pod kterými je asistent a produktový manažer. Další stupeň tvoří specializovaná oddělení – účetnictví, manažer kvality, manažer prodeje apod.

Z výše uvedeného lze říci, že se jedná o liniovou štábní organizační strukturu.

## **Informační systémy**

Podnik H. A. Kovochem využívá v současné době informační systém ABAS ERP. Pro zkoumaný podnik je tento systém velmi důležitý, jelikož s jeho pomocí lze řídit vztahy se zákazníky, sledovat zakázky, vést účetnictví apod.

ABAS ERP využívá H. A. Kovochem od roku 2007, přičemž v horizontu 2-3 let by měl být změněn za systém SAP a to v souvislosti s jeho zavedením v mateřské společnosti v Německu a dalších dceřiných a sesterských společnostech po celém světě.

Samozřejmostí je v H. A. Kovochem komunikace prostřednictvím e-mailů či mobilních telefonů (Šanovec, 2017).

## **Styl řízení**

Ve zkoumaném podniku převládá autoritativní styl řízení. Příkazy podřízeným shora musejí být bezpodmínečně splněny. Vyskytuje se zde však také demokratický styl, v rámci kterého lze spatřit možnost podřízených vyjádřit své názory (Šanovec, 2017).

## **Spolupracovníci**

Co se zaměstnanců H. A. Kovochem týče, ti jsou pravidelně školeni. Kromě pravidelných školení (BOZP, školení o požární ochraně), jsou zaměstnancům tohoto podniku také poskytována školení k růstu jejich kvalifikace.

Největší část pracovníků bylo propuštěno v letech 2008-2009 v důsledku celosvětové ekonomické krize.

K roku 2015 eviduje H. A. Kovochem celkově 46 zaměstnanců (Šanovec, 2017).

## **Sdílené hodnoty**

Ve společnosti převládá přátelská atmosféra, což potvrzuje fakt, že je v tomto podniku minimální fluktuace, čemuž také přispívá vzájemná spolupráce mezi zaměstnanci. V rámci organizace převládá formální způsob komunikace. Motivace pracovníků se skládá z úkolové mzdy (Šanovec, 2017).

## **Schopnosti**

K růstu schopností pracovníků přispívají pravidelná školení, která zkoumaný podnik pořádá pro své zaměstnance. Kromě běžných školení (BOZP apod.) je cílem těchto

školení také adaptace zaměstnanců na změny a růst jejich kvalifikace. Schopnosti jednotlivých pracovníků se značně liší. Na výrobní pracovníky jsou kladeny nároky, které se týkají výkonnosti, u jiných pracovníků jsou vyžadovány také odborné znalosti (Šanovec, 2017).

### 2.2.3 Porterův model konkurenčních sil

Porterův model se skládá z pěti částí, přičemž každá z nich se podstatným způsobem dotýká většiny podniků. Model je pro účely analýzy velkým přínosem, jelikož umožní vytvořit informace o důležitých oblastech v rámci zkoumaného podniku.

#### Vyjednávací síla dodavatelů

Podnik H. A. Kovochem lze označit za solventního odběratele již řadu let. Výjimku tvořil pouze rok 2009. Ve zmíněném roce se podnik potýkal se značnou ztrátou, která však byla způsobena celosvětovou ekonomickou situací a nedotkla se pouze podniku H. A. Kovochem.

Pro vytvoření exotermicko-izolačních materiálů je zapotřebí chemického materiálu, který si podnik nevyrábí, ale nakupuje od dodavatelů. Kompletní skupinu dodavatelů pro podnik H. A. Kovochem lze nalézt v tabulce číslo 4:

**Tab. 4: Seznam dodavatelů pro podnik H. A. Kovochem** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Šanovec, 2017).

Dodavatel	Stát	Předmět dodávky
Hoesch Granules GmbH	Německo	Al materiál
Kerametal, s.r.o.	Slovensko	Al materiál
WI-KO GmbH	Německo	Al materiál
Solvadis Specialties GmbH	Německo	KNO <sub>3</sub> – dusičnan draselný
České lupkové závody, a.s.	Česká republika	Lupek a šamot
Süd-West-Chemie GmbH	Německo	Pojiva
Vodní sklo, a.s.	Česká republika	Vodní sklo
Formservis, spol. s r.o.	Česká republika	Podnálikové podložky

Pro většinu materiálu využívá H. A. Kovochem dva až tři dodavatele, přičemž dodávky materiálu jsou mezi nimi rovnoměrně rozděleny.

Lze říci, že žádný z výše uvedených dodavatelů není pro H. A. Kovochem tak významným, aby negativně ovlivnil jeho fungování. Cenové pohyby dodávaných materiálů jsou u nejdůležitějších surovin navázány na vývoj cen na burzách, jsou proto i tyto záležitosti celkem dobře kontrolovatelné.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Zákazníky H. A. Kovochem lze rozdělit na dvě základní skupiny. První část tvoří slévárny a hutní provozy v ČR, Slovensku a Německu (podíl na celkovém obratu je cca 35%). Zbytek tvoří mateřský podnik Chemex společně s některými dalšími partnerskými podniky (trhy Německa, Francie, Polsku apod. s jejich podílem na celkovém obratu cca 65%).

Každý větší zákazník v případě propadu zakázek ovlivňuje chod podniku H. A. Kovochem. Toto nejvíce platí pro mateřskou společnost, jejíž podíl se pohybuje okolo 50% z celkového obratu. Podobné postavení mají další podniky ze skupiny Hüttenes-Albertus (například HA Polska či HA France).

Na druhou stranu je potřeba říci, že poptávka po výrobcích podniku H. A. Kovochem kopíruje trendy celého slévárenství. Pokud tedy dochází k růstu výroby odlitků, rostou i prodeje podniku H. A. Kovochem a opačně.

Slévárny oceli a litiny v posledních letech postihuje trend klesající poptávky po odlitcích ze železných kovů. Značnou měrou je tento pokles způsoben substitucí železných materiálů slitinami hliníku nebo hořčíku, které mají srovnatelné pevnostní charakteristiky a výrazně nižší hmotnost.

Z pohledu H. A. Kovochem je silným odběratelem každý zákazník, který má obrat přes 2 miliony Kč.

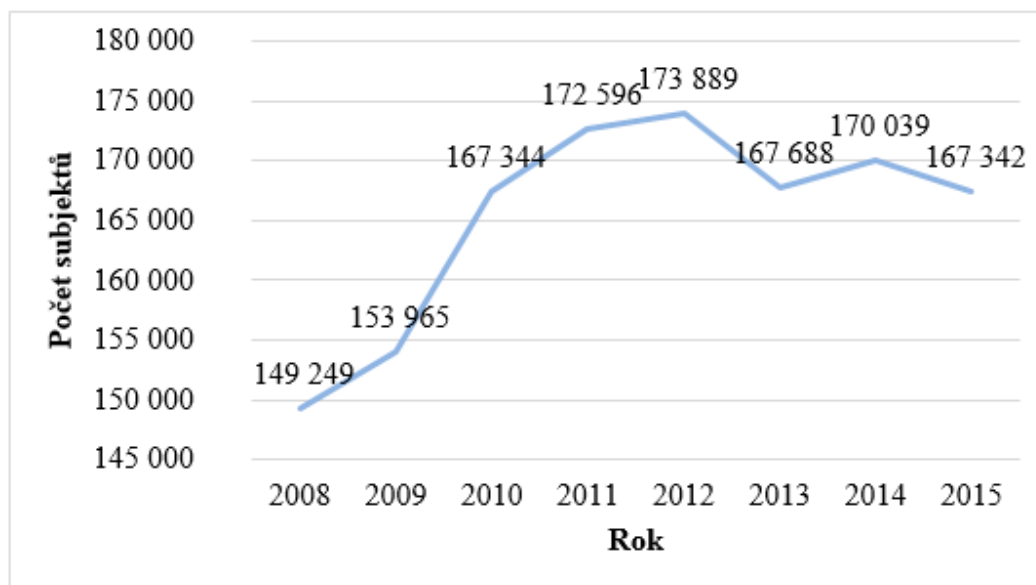
### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vytvoření podniku, který by vyráběl obdobné produkty jako zkoumaný podnik, jistě jednoduché není. Ať už se jedná o počáteční investice do výrobních prostor či náklady související s pořízením výrobních zařízení, jde o značné částky. V souvislosti s hrozbou

vstupu nových konkurentů je účelné zjistit, jaký je počet podniků v odvětví zpracovatelského průmyslu, kam se H. A. Kovochem řadí.

K tomuto účelu bylo využito grafu č. 6, který zobrazuje počet podniků od roku 2008 do roku 2015.

**Graf 6: Vývoj počtu subjektů v letech 2008-2015** (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2017)

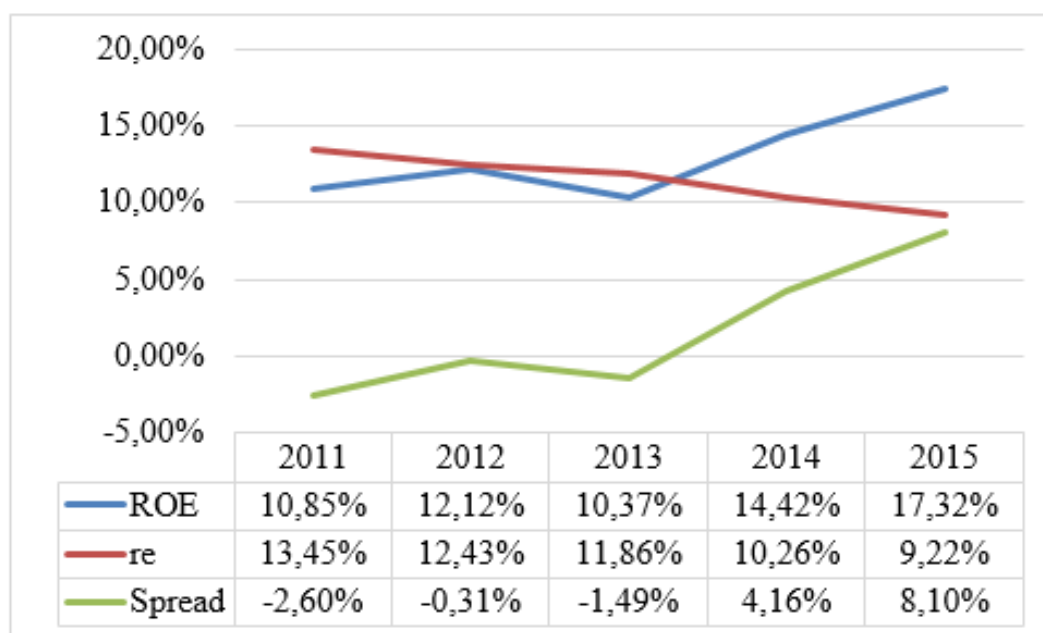


Jak je vidět z grafu výše, od roku 2008 meziročně narůstal počet subjektů. Výjimku tvořily roky 2013 a 2015. Od roku 2008 do roku 2014 bylo do značné míry navýšení způsobeno rozmachem mikro podniků (celkově byl nárůst o 20 790 podniků). Nejvíce podniků zaznamenal rok 2012 (173 889 podniků) (MPO, 2017).

Ke zkoumání hrozeb vstupu nových konkurentů je také důležité zjistit, jaké jsou bariéry vstupu do odvětví. K tomuto účelu bylo využito zkoumání vývoje rozdílu rentability vlastního kapitálu (ROE) s alternativním nákladem na vlastní kapitál ( $r_e$ ). Rozdíl těchto dvou ukazatelů se nazývá tzv. spread.

Vývoj těchto ukazatelů v letech 2011-2015 ilustruje graf č. 7.

**Graf 7: Vývoj spread v letech 2011-2015** (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2017)



Poslední rok 2015 tvoří data z 1. a 3. čtvrtletí 2015, která jsou srovnána s 1. a 3. čtvrtletím 2014 (aktuální dokument Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu byl v době zpracování práce k dispozici do 1. a 3. čtvrtletí 2015).

Z uvedeného grafického znázornění plyne, že ukazatel spread dosahoval záporných hodnot v letech 2011 až 2013. Tato skutečnost svědčí o tom, že vstup pro potenciální konkurenci do tohoto odvětví byl neatraktivní.

Tento fakt však neplatil následující roky 2014-2015, v kterých docházelo k meziročnímu navyšování ukazatele spread, z čehož lze usuzovat, že by v důsledku rostoucích bariér vstupu do odvětví zpracovatelského průmyslu mnoho nových podniků přibývat nemělo.

### **Hrozba substitutů**

Společnost H. A. Kovochem vykonává svoji činnost v oblasti výroby exotermického a izolačního materiálu. Tento materiál je materiálem chemickým, který má určité substituty.

Konkrétně se jedná o nahrazení železného materiálu za slitiny hořčíku či hliníku. Existuje možnost nahrazení těchto materiálů také za výrobky vyráběné z plastu.

## Konkurence v odvětví

Mezi hlavní konkurenty podniku H. A. Kovochem v České republice patří:

- **ASK Chemicals Czech, s. r. o.** - konkurující podnik nejen v Česku, ale i zahraničí. Tento podnik má sídlo v Brně-Chrlicích.
- **PROFOUND, s. r. o.** – jedná se o konkurenta, který má sídlo v Praze, což je kousek od Mníšku pod Brdy, kde sídlí zkoumaný podnik.
- **Z-Model, s. r. o.** - italský výrobce Faprosid, působí také v Polsku či v Rusku. Sídlo tohoto konkurenta je v Blansku.

Ke zjištění velikosti jednotlivých konkurentů bylo využito srovnání vybraných položek z účetních výkazů rozvaha a výsledovka. Jedná se o položky:

- Celková aktiva,
- Tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb,
- Výsledek hospodaření za účetní období.

V době zpracování práce nebyly k dispozici výkazy podniku Z-Model za rok 2015.

Vývoj celkových aktiv podniku H. A. Kovochem s konkurenčními podniky lze vidět v následující tabulce.

**Tab. 5: Vývoj celkových aktiv podniku H. A. Kovochem a jeho konkurentů** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Šanovec, 2017; Justice.cz, 2017).

Aktiva (tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
H. A. Kovochem	51 346	55 852	51 778	56 348	51 285
ASK Chemicals Czech	136 286	134 466	135 860	144 441	141 621
PROFOUND	4 535	3 976	4 544	6 001	7 438
Z-Model	59 078	63 894	63 008	66 187	-

Jak je vidět z tabulky výše, největší konkurent z hlediska celkových aktiv je ASK Chemicals Czech, který převyšuje aktiva H. A. Kovochem více než dvojnásobně v letech 2011-2015.

Také Z-Model vykazoval ve všech sledovaných letech vyšší hodnotu celkových aktiv ve srovnání s analyzovaným podnikem (maximálně o 11 230 tis. Kč v roce 2013).



Podnik PROFOUND je podle celkových aktiv v porovnání s ostatními zkoumanými podniky nejmenší. V roce 2014 dosahoval devítinásobně nižší hodnoty celkových aktiv než analyzovaný podnik.

Následně byly zkoumány konkurenční podniky z hlediska tržeb za prodej zboží a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Vývoj této položky v letech 2011-2015 ilustruje tabulka č. 6.

**Tab. 6: Vývoj tržeb podniku H. A. Kovochem a jeho konkurentů** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Šanovec, 2017; Justice.cz, 2017).

Tržby (tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
H. A. Kovochem	105 116	104 314	85 326	87 558	75 978
ASK Chemicals Czech	500 654	491 056	435 378	427 944	401 934
PROFOUND	16 682	11 124	12 102	20 835	18 730
Z-Model	93 313	108 664	109 920	121 538	-

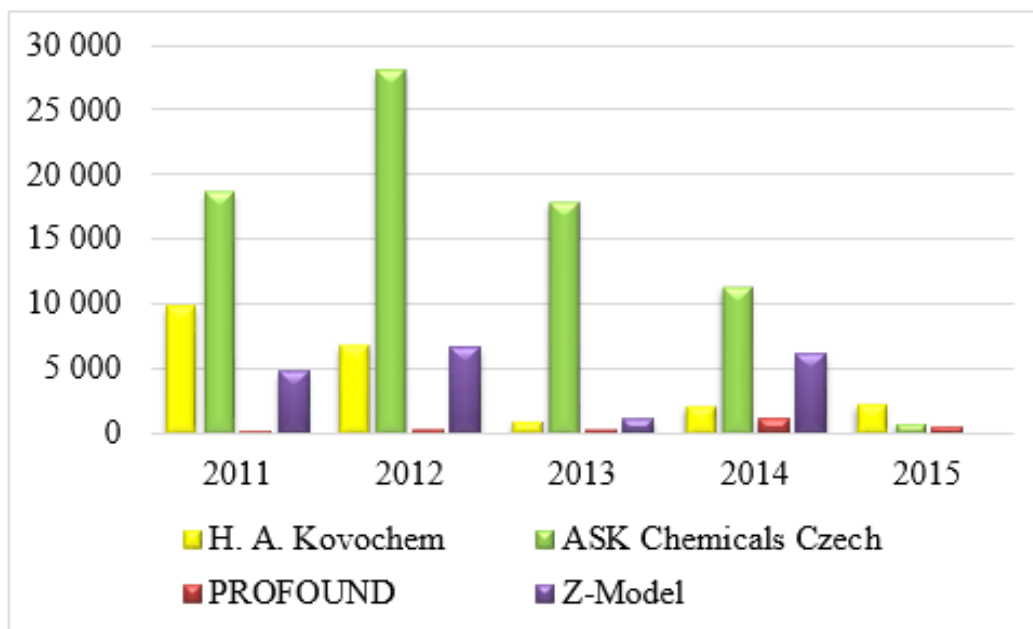
Více než polovina tržeb podniku ASK Chemicals Czech tvoří tržby z prodeje zboží, zatímco ostatní konkurenční podniky mají tyto tržby minimální nebo nulové. Tato skutečnost také vede k tomu, že ASK Chemicals Czech dosahuje výrazně vyšší hodnoty součtu tržeb za prodej zboží a tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb v letech 2011-2015. Při srovnání H. A. Kovochem s tímto konkurenčním podnikem jsou jeho tržby více než poloviční (největší rozdíl o 90 336 tis. Kč v roce 2015).

Také dalšího konkurenta, podnik Z-Model, lze označit jako významného z hlediska této položky, jelikož převyšuje hodnoty tržeb H. A. Kovochem v rámci let 2011-2015 (maximálně o 11 230 tis. Kč v roce 2013).

Obdobně jako v případě celkových aktiv, i zde se PROFOUND umístil na posledním místě mezi konkurenčními podniky, ostatní podniky včetně H. A. Kovochem vykazují výrazně vyšší hodnoty tržeb.

Z hlediska konkurence je také klíčové zjistit, jak velkého zisku po zdanění dosahují. Vývoj výsledku hospodaření za účetní období je ilustrován v následujícím grafu.

**Graf 8: Vývoj EAT (tis. Kč) podniku H. A. Kovochem a jeho konkurentů v letech 2011-2015** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Šanovec, 2017; Justice.cz, 2017)



Jak je vidět z grafu výše, ASK Chemicals Czech si v letech 2011-2015 vedl také z hlediska tohoto ukazatele velmi dobře. Převyšoval ostatní podniky ve všech sledovaných letech. Největšího rozdílu oproti H. A. Kovochem dosáhl v roce 2012 o hodnotu 21 148 tis. Kč.

Rok 2015 byl pro podnik H. A. Kovochem více příznivý oproti všem hlavním konkurentům. V tomto roce také vykázal o 1 580 tis. Kč vyšší čistý zisk než jeho konkurent ASK Chemicals Czech.

Z-Model zaznamenal v letech 2013-2014 vyšší zisk po zdanění než H. A. Kovochem (maximálně o 3 978 tis. Kč v roce 2014). Zbývající sledované roky 2011, 2012 a 2015 vykazoval ve srovnání s analyzovaným podnikem vyšší čistou ziskovost, nejvíce o 4 928 tis. Kč v roce 2011.

PROFOUND, obdobně jako v případě zkoumání položky celková aktiva a položek tržeb, skončil na posledním místě, jelikož opět nepřevýšil žádný z uvedených podniků v položce čistého zisku v letech 2011-2015.

Z výše uvedeného lze učinit závěr, že mezi největší konkurenty H. A. Kovochem patří podnik ASK Chemicals Czech, který v porovnání s ostatními podniky včetně zkoumaného dosahoval výrazně vyšších hodnot.

Také podnik Z-Model se ukázal jako velký podnik, poněvadž vykazoval vyšší celková aktiva v rámci sledovaných let 2011-2015 než H. A. Kovochem. Mimo tuto skutečnost jej převyšoval v některých letech také v položce tržby a položce výsledek hospodaření za účetní období.

Nejmenším podnikem v rámci konkurence je PROFOUND, který zaznamenal podstatně nižší hodnoty vybraných položek než ostatní podniky.

## 2.3 Finanční analýza

Tato část práce se zaměřuje na zhodnocení finanční situace společnosti H. A. Kovochem. Jako zdroj informací pro účely této analýzy slouží výkazy tohoto podniku v letech 2011 až 2015.

V následujících částech práce jsou zmíněné výkazy podrobeny analýze absolutních ukazatelů, poměrové analýze a analýze souhrnných soustav ukazatelů.

### 2.3.1 Absolutní ukazatele

V rámci analýzy absolutních ukazatelů jsou výkazy zkoumané společnosti podrobeny horizontálnímu a vertikálnímu rozboru. Oba rozborů jsou provedeny pro rozvahové položky i položky výkazu zisku a ztráty.

#### Analýza aktiv

Předmětem této analýzy je zjištění změn v jednotlivých položkách výkazu rozvaha na straně aktiv.

Vývoj položek v čase v letech 2011-2015 zaznamenává následující tabulka.

**Tab. 7: Horizontální analýza aktiv** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

AKTIVA	Relativní změny			
	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
<b>Aktiva celkem</b>	8,78%	-7,29%	8,83%	-8,99%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	-1,09%	25,95%	-4,71%	4,82%
Dlouhodobý nehmotný majetek	520,00%	-11,29%	-12,73%	-13,54%
Dlouhodobý hmotný majetek	-2,18%	26,45%	-4,63%	4,98%
Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Oběžná aktiva</b>	11,21%	-14,00%	12,86%	-12,47%
Zásoby	9,56%	-8,14%	8,18%	-8,34%
Dlouhodobé pohledávky	107,62%	-100,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	14,45%	-23,73%	32,25%	-17,12%
Krátkodobý finanční majetek	-4,53%	37,08%	-48,80%	14,35%
<b>Časové rozlišení</b>	-48,06%	-58,21%	21,43%	-5,88%

Na základě výše uvedené tabulky byla získána představa o změnách jednotlivých položek na straně aktiv v rámci let 2011-2015.

Pro komplexnost bylo však potřebné provést také vertikální rozbor, který pomohl odhalit, o jak významné položky se jedná, poněvadž poměřuje danou položku s celkovými aktivy podniku.

**Tab. 8: Vertikální analýza aktiv** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

<b>AKTIVA</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>18,61%</b>	<b>16,92%</b>	<b>22,98%</b>	<b>20,13%</b>	<b>23,18%</b>
Dlouhodobý nehmotný m.	0,04%	0,22%	0,21%	0,17%	0,16%
Dlouhodobý hmotný m.	18,57%	16,70%	22,77%	19,96%	23,02%
Dlouhodobý finanční m.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>81,14%</b>	<b>82,96%</b>	<b>76,96%</b>	<b>79,81%</b>	<b>76,76%</b>
Zásoby	22,76%	22,92%	22,71%	22,58%	22,74%
Dlouhodobé pohledávky	0,20%	0,39%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	49,19%	51,76%	42,58%	51,75%	47,12%
Krátkodobý finanční m.	8,99%	7,89%	11,67%	5,49%	6,90%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,25%</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,05%</b>	<b>0,06%</b>	<b>0,06%</b>

Z tabulky č. 7 lze poukázat na nestabilní vývoj celkových aktiv v rámci let 2011-2015. Z vertikální analýzy je zřejmé, že nejpodstatnější vliv na tomto vývoji mají oběžná aktiva. Ve sledovaných letech se podíl této položky na celkových aktivech pohyboval v rozmezí od 76,76% do 82,92%.

Na základě této informace lze říci, že se o kapitálově těžký podnik nejedná.

Ke změnám v položce celková aktiva přispěl také pohyb dlouhodobého majetku, jehož podíl se pohyboval od 18,61% do 23,18% hodnoty celkových aktiv.

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o výrobní podnik, největší podíl z celkového dlouhodobého majetku tvoří majetek hmotného charakteru. Konkrétně se jedná o stroje, výrobní a skladovací prostory. Podíl tohoto majetku byl v letech 2011-2015 v od 16,70% do 23,02%. Rok 2013 vykazuje zvýšení položky dlouhodobého majetku o 25,95% (2 452 tis. Kč). Toto zvýšení bylo z největší části způsobeno investicí do strojního zařízení H. A. Kovochem, položka samostatné movité věci a soubory movitých věcí proto v roce 2013 vzrostla o 48,36% (2 384 tis. Kč). Konkrétně byla zakoupena formovací linka a technologie pro využití odpadního tepla ze sušících pecí. Část investic se také vztahovala na generální opravy dvou formovacích strojů.

Při bližším zkoumání procentuálního podílu jednotlivých položek oběžných aktiv na celkových aktivech lze poukázat na významné zastoupení krátkodobých pohledávek, které představovaly v letech 2011-2015 podíl v rozmezí od 42,58% do 51,76%. Z těchto pohledávek tvoří nejpodstatnější část pohledávky za mateřskou společností v důsledku využívání cash pooling (od 21,36% do 36,38%). Nejrazantnější růst položky krátkodobých pohledávek o 32,25% (7 110 tis. Kč) zaznamenal rok 2014. Naopak maximální pokles hodnoty této položky nastal v roce 2013, jednalo se o 23,73% (6 861 tis. Kč).

Jak je vidět z vertikální analýzy aktiv, hned po položce krátkodobé pohledávky zaobírá největší část položka zásoby a to v rozmezí od 22,58% do 22,92% hodnoty celkových aktiv. Maximální růst této položky byl dosažen v roce 2012 o 9,56% (1 117 tis. Kč), na němž se nejvíce zapříčinil růst položky materiál o 22,91% (1 759 tis. Kč). Markantní pokles hodnoty zásob nastal v roce 2015, v kterém došlo ke snížení položky materiál o 16,53% (1 630 tis. Kč).

Podstatnou část v položce oběžných aktiv tvoří také krátkodobý finanční majetek. Podíl této položky na celkových aktivech představuje rozmezí od 5,49% do 11,67%. Razantní pokles hodnoty krátkodobého finančního majetku byl zaznamenán v roce 2014 o 48,80% (2 948 tis. Kč), který byl způsoben snížením položky účty v bankách o 50,92% (2 949 tis. Kč).

Časové rozlišení aktiv vykazuje výrazné výkyvy, při pohledu na procentuální zastoupení této položky na celkových aktiv (rozmezí od 0,05% do 0,25%) je však zřejmé, že se jedná o méně významnou položku.

### Analýza pasiv

Obdobným způsobem jako v předchozím případě, i na straně pasiv je provedena horizontální a vertikální analýza v letech 2011-2015.

**Tab. 9: Horizontální analýza pasiv** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

PASIVA	Relativní změny			
	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
<b>Pasiva celkem</b>	<b>8,78%</b>	<b>-7,29%</b>	<b>8,83%</b>	<b>-8,99%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>11,15%</b>	<b>-5,11%</b>	<b>4,62%</b>	<b>-2,06%</b>
Základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření minulých let	-100,00%	100,00%	23,68%	-25,34%
Výsledek hospodaření běžného ú.o.	-29,64%	-87,54%	151,17%	-3,04%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>-1,48%</b>	<b>-20,44%</b>	<b>34,70%</b>	<b>-43,81%</b>
Rezervy	37,40%	-62,22%	3,26%	-53,73%
Dlouhodobé závazky	-26,64%	-20,31%	74,90%	95,81%
Krátkodobé závazky	-18,01%	18,29%	41,88%	-50,83%
Bankovní úvěry a výpomoci	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>-22,59%</b>	<b>7,57%</b>	<b>55,53%</b>	<b>-35,22%</b>

Následuje vertikální analýza, která určí poměr dané položky na celkových pasivech.

**Tab. 10: Vertikální analýza pasiv** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

PASIVA	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Pasiva celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>82,74%</b>	<b>84,55%</b>	<b>86,54%</b>	<b>83,20%</b>	<b>89,52%</b>
Základní kapitál	74,01%	68,04%	73,39%	67,44%	74,10%
Výsledek hospodaření minulých let	-13,88%	0,00%	6,23%	7,08%	5,81%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	18,93%	12,24%	1,65%	3,80%	4,05%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>16,32%</b>	<b>14,79%</b>	<b>12,69%</b>	<b>15,71%</b>	<b>9,70%</b>
Rezervy	5,41%	6,83%	2,78%	2,64%	1,34%
Dlouhodobé závazky	0,86%	0,58%	0,50%	0,80%	1,73%
Krátkodobé závazky	9,78%	7,37%	9,40%	12,26%	6,62%
Bankovní úvěry a výpomoci	0,27%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,93%</b>	<b>0,66%</b>	<b>0,77%</b>	<b>1,10%</b>	<b>0,78%</b>

Z tabulky č. 10 plyne fakt, že společnost financuje své aktivity významnou měrou z vlastních zdrojů, jde tedy o podnik, který využívá samofinancování. Vlastní kapitál se v rámci let 2011-2015 podílel na celkových pasivech v rozmezí od 82,74% do 89,52%. V případě této položky lze poukázat na nestabilní vývoj v jednotlivých sledovaných letech. Nejvíce se na těchto pohybech přičinil výsledek hospodaření běžného účetního období (s podílem v rozmezí od 1,65% do 18,93% celkových pasiv) a výsledek hospodaření minulých let (podíl na pasivech od -13,88% do 7,08%).

V roce 2013 byl zaznamenán razantní propad výsledku hospodaření běžného účetního období o 87,54% (5 986 tis. Kč), který způsobila ztráta dvou větších zákazníků v tuzemsku a pokles odbytu u zahraničních zákazníků. Na výslednou hodnotu této položky měl také vliv propad kurzu CZK/EUR na hodnotu 27 CZK/EUR v důsledku intervence České národní banky. V této souvislosti podniku zdražily vstupy, přičemž prodejní ceny byly sjednány na delší časové období. Výsledek této intervence se promítl do finančního výsledku hospodaření, následně pak do výsledku hospodaření za účetní období.

Cizí zdroje se podílely na celkových pasivech v rozmezí od 9,70% do 16,32%. V této položce mají významný vliv rezervy (podíl na pasivech od 1,34% do 6,83%), které vykázaly největší pokles v roce 2013 o 62,22% (o 2 375 tis. Kč). Konkrétně se jednalo o rezervu na reklamaci u jednoho zákazníka, jejíž řešení trvalo poměrně dlouho, přičemž se nakonec ukázala reklamace jako neoprávněná. Podnik H. A. Kovochem dále vytváří během roku rezervy na uzávěrkové operace či inventarizační rozdíly, které se na konci roku rozpouští.

Další podstatnou část cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky, jejichž poměr k celkovým pasivům byl od 6,62% do 12,26%. Razantní snížení této položky vykazuje rok 2015, v němž poklesla o 50,83% (o 3 511 tis. Kč), především v důsledku poklesu hodnoty závazků z obchodních vztahů o 71,29% (o 3 382 tis. Kč).

Jak již bylo zmíněno, podnik využívá především samofinancování. Pouze v roce 2011 byly evidovány bankovní úvěry a výpomoci, jejich podíl byl pouze 0,27% na celkových pasivech. V roce 2012 byly bankovní úvěry a výpomoci splaceny, proto došlo k poklesu této položky o 100% (141 tis. Kč).

Také v případě pasiv má časové rozlišení velmi malý podíl na celkových pasivech od 0,66% do 1,10%.



### Analýza výkazu zisku a ztráty

Účelem této části práce je zjištění meziročních změn v rámci jednotlivých položek ve výkazu zisku a ztráty.

**Tab. 11: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

Položka	Relativní změny			
	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Tržby za prodej zboží	-56,47%	22,65%	-55,23%	28,02%
Náklady vynaložené na prodané zboží	-47,73%	24,22%	-56,50%	34,48%
<b>Obchodní marže</b>	<b>-68,19%</b>	<b>19,18%</b>	<b>-52,30%</b>	<b>14,46%</b>
Výkony	0,29%	-17,86%	2,17%	-12,06%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-0,19%	-18,39%	3,01%	-13,35%
Výkonová spotřeba	1,12%	-8,61%	1,32%	-15,82%
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>-1,78%</b>	<b>-32,48%</b>	<b>3,67%</b>	<b>-4,03%</b>
Osobní náklady	3,97%	-4,28%	-6,80%	-0,12%
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-23,02%</b>	<b>-101,82%</b>	<b>1721,18%</b>	<b>17,31%</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-1326,56%</b>	<b>266,50%</b>	<b>-95,10%</b>	<b>-929,69%</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>-29,50%</b>	<b>-87,54%</b>	<b>151,17%</b>	<b>8,18%</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-29,87%</b>	<b>-86,68%</b>	<b>148,02%</b>	<b>-4,18%</b>

Pro vytvoření představy o poměru zastoupení jednotlivých položek vzhledem k tržbám podniku poslouží vertikální analýza výkazu zisku a ztráty.

Do celkových tržeb byly zahrnuty tržby za prodej zboží, tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Jednotlivé položky jsou v oblasti vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty poměřovány k této základně.

**Tab.12: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

<b>Položka</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Tržby za prodej zboží	1,02%	0,45%	0,67%	0,29%	0,43%
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,59%	0,31%	0,47%	0,20%	0,31%
<b>Obchodní marže</b>	<b>0,44%</b>	<b>0,14%</b>	<b>0,20%</b>	<b>0,09%</b>	<b>0,12%</b>
Výkony	97,99%	99,30%	99,44%	98,83%	100,20%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	98,96%	99,80%	99,30%	99,50%	99,40%
Výkonová spotřeba	59,83%	61,13%	68,11%	67,12%	65,14%
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>38,60%</b>	<b>38,31%</b>	<b>31,53%</b>	<b>31,80%</b>	<b>35,19%</b>
Osobní náklady	23,46%	24,64%	28,76%	26,07%	30,02%
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>11,51%</b>	<b>8,96%</b>	<b>-0,20%</b>	<b>3,14%</b>	<b>4,25%</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>0,06%</b>	<b>-0,75%</b>	<b>1,53%</b>	<b>0,07%</b>	<b>-0,70%</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>9,23%</b>	<b>6,57%</b>	<b>1,00%</b>	<b>2,44%</b>	<b>3,04%</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>11,57%</b>	<b>8,20%</b>	<b>1,33%</b>	<b>3,21%</b>	<b>3,55%</b>

Na první pohled je z tabulky č. 12 zřejmá skutečnost, že se jedná o výrobní podnik, jelikož položky výkony a tržby za vlastní výrobky a služby představují velmi vysoký podíl vzhledem k celkové základně. Položka tržby za prodej zboží činí od 0,29% do 1,02%, z čehož je patrné, že se jedná o doplňkovou činnost H. A. Kovochem. Proto také náklady související s tímto zbožím se podílejí na celkové základně od 0,20% do 0,59%.

V případě výkonů se jedná o podíl na tržbách od 97,99% do 100,20%. Tato položka evidovala největší snížení v roce 2013 o 17,86% (o 18 453 tis. Kč), což zapříčinil pokles položky tržby za prodej vlastních výrobků a služeb o 18,39% (19 094 tis. Kč). Jak již bylo zmíněno v souvislosti s pasivy, k tomuto propadu přispěla ztráta dvou hlavních odběratelů, nižší odbyt v zahraničí a důsledky fixace kurzu koruny vůči euru na hodnotu 27 CZK/EUR.

Tyto tržby výrazně klesaly také v roce 2015 o 13,35% (11 652 tis. Kč), což způsobila skutečnost, že odběrateli podniku jsou slévárny ocelí a litiny, které v posledních letech postihuje trend klesající poptávky po odlitcích ze železných kovů. Tato skutečnost byla zmíněna již v rámci Porterova modelu konkurenčních sil.

Částečně byl také propad v tržbách způsoben poklesem výroby zemědělských strojů, strojů pro těžbu, stavebnictví, armaturních odlitků apod., jejichž díly jsou z velké části vyráběny zákazníky H. A. Kovochem.

Výkonová spotřeba se v letech 2011-2015 podílela na celkové základně v rozmezí od 59,83% do 68,11%. V roce 2015 zaznamenala tato položka propad o 15,82% (o 9 318 tis. Kč), v důsledku redukce spotřeby materiálu a energie o 16,63% (o 7 882 tis. Kč) a snížení nákladů na služby o 12,48% (1 436 tis. Kč).

Přidaná hodnota tvořila ve sledovaných letech podíl na tržbách v rozmezí od 31,53% do 38,31%. Tato položka vykazovala v 2013 propad o 32,48% (1 124 tis. Kč) v důsledku podstatně nižších tržeb oproti roku 2012.

Osobní náklady představují ve sledovaných letech podíl na tržbách od 23,46% do 30,02%. K výraznému poklesu došlo v roce 2014 o 6,80% (1 670 tis. Kč), což zapříčinilo snížení mzdových nákladů o 7,88% (1 416 tis. Kč). Redukce mzdových nákladů byla spojena s poklesem výroby. V tomto roce byli propuštěni čtyři zaměstnanci a jeden zaměstnanec odešel do důchodu. Také v důsledku nižší poptávky nebylo potřebné, aby zaměstnanec vykonával práci přesčas nebo pracoval v noci, jako tomu bylo dříve.

Provozní výsledek hospodaření zaujímal v letech 2011-2015 podíl od -0,20% do 11,51%. Rok 2014 eviduje markantní navýšení tohoto výsledku hospodaření o 1 721,18% (2 926 tis. Kč), jelikož se podařilo podniku H. A. Kovochem realizovat kladný výsledek hospodaření, oproti roku předchozímu, kdy podnik vykazoval provozní ztrátu.

Finanční výsledek hospodaření tvořil ve sledovaných letech podíl na tržbách v rozmezí od -0,75% do 1,53%. V tomto výsledku hospodaření se projevila velká nestabilita. Zatímco ostatní finanční výnosy klesaly, v položce ostatní finanční náklady se projevovalo zvýšení. V roce 2013 se byl vykázán opačný vývoj, proto došlo k navýšení hodnoty tohoto výsledku hospodaření o 266,50% (2 092 tis. Kč).

Položku ostatní finanční náklady tvoří především bankovní poplatky, nákladové úroky a kurzové ztráty. Ostatní finanční výnosy tvoří převážně výnosové úroky a kurzové zisky. Jak již bylo zmíněno v rámci PEST analýzy, kurzové rozdíly v případě H. A. Kovochem vznikají v důsledku vývozních operací, přičemž prodejní ceny jsou dohodnuty na delší časový rámec.

V položce výsledek hospodaření za účetní období lze vidět, že jeho podíl se od roku 2013 postupně navyšuje od 1,00% až k 3,04%. Celkově tento výsledek hospodaření za roky 2013-2015 narostl o 1 463 tis. Kč.

### 2.3.2 Poměrové ukazatele

V rámci poměrové analýzy byly vybrány nejčastěji používané nástroje v této skupině, mezi které lze zařadit ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti.

Každý z těchto ukazatelů je srovnán s největšími konkurenty, které byly zjištěny v rámci Porterova modelu konkurenčních sil (ASK Chemicals Czech, PROFOUND a Z-Model) a celkovým odvětvím. Konkrétně patří H. A. Kovochem a jeho konkurenti dle CZ-NACE do sekce C - zpracovatelský průmysl, oddílu 20, v němž se vyrábí chemické látky a chemické přípravky. Sledované období tvoří roky 2011-2015.

V případě konkurenčního podniku PROFOUND nebyly v době zpracování práce k dispozici výkazy za rok 2015.

### Likvidita

Tato skupina poměrových ukazatelů se skládá z likvidity běžné, pohotové a okamžité.

#### **Běžná likvidita**

Dle Dluhošové (2011, s. 83) se doporučuje, aby byla hodnota tohoto ukazatele v rozmezí od 1,50 do 2,50.

**Tab. 13: Ukazatele běžné likvidity** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017; Justice, 2017; MPO, 2017)

<b>Běžná likvidita</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
H. A. Kovochem	8,07	11,26	8,18	6,51	11,59
ASK Chemicals Czech	2,25	3,34	3,40	4,39	4,67
PROFOUND	1,64	1,95	1,69	2,10	1,69
Z-Model	1,66	1,73	1,71	1,99	-
Odvětví	1,40	1,30	1,34	1,27	1,54

Jak je vidět z tabulky výše, H. A. Kovochem splňuje doporučení pro všechny zkoumané roky, jelikož tento podnik vykazoval hodnoty v rozmezí od 6,51 do 11,59.

Co se týká podniků konkurenčních, ti vykazali ve srovnání s H. A. Kovochem výrazně nižší hodnoty ve všech sledovaných letech. Nejméně se lišil od zkoumaného podniku ASK Chemicals Czech, který však např. v roce 2011 dosahoval více než trojnásobně nižší hodnoty ukazatele.

Také odvětví dosahuje v rámci sledovaných let podstatně nižší hodnoty. H. A. Kovochem převyšovalo skupinu podniků v odvětví až osminásobně v roce 2012.

Vysoké hodnoty ukazatele běžné likvidity zkoumaného podniku jsou způsobeny především položkou oběžných aktiv, kde největší hodnotu zaobírají pohledávky za mateřskou společností v souvislost s cash poolingem.

### **Pohotová likvidita**

Stejně jako v případě běžné likvidity, i zde existují určité doporučené hodnoty. V případě pohotové likvidity se doporučuje, aby platila rovnost hodnoty čitatele s hodnotou jmenovatele (tedy, aby bylo dosaženo poměru 1:1), případně až 1,5:1 (Dluhošová, 2011, s. 83; Růčková, 2011, s. 50).

**Tab. 14: Ukazatele pohotové likvidity** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017; Justice, 2017; MPO, 2017)

<b>Pohotová likvidita</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
H. A. Kovochem	5,81	8,15	5,77	4,67	8,16
ASK Chemicals Czech	1,89	2,72	2,86	3,84	4,05
PROFOUND	1,27	1,37	1,16	1,41	1,23
Z-Model	1,20	1,26	1,27	1,44	-
Odvětví	0,95	0,88	0,91	0,86	1,03

Vzhledem ke skutečnosti, že z výpočtu ukazatele se z oběžných zásob vyčleňují pouze zásoby, jeho výsledné hodnoty jsou opět v extrémní výši oproti hodnotám doporučeným. Tuto skutečnost způsobily důvody zmíněné v rámci ukazatelů běžné likvidity.

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že H. A. Kovochem opět převyšoval konkurenční podniky i celé odvětví ve všech sledovaných letech.

### Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity vyčleňuje z oběžných aktiv kromě zásob také pohledávky, kalkuluje tedy pouze z pohotovými peněžními prostředky.

Doporučuje se, aby výsledná hodnota tohoto ukazatele byla v rozmezí od 0,90 do 1,10 (Růčková, 2011, s. 49).

**Tab. 15: Ukazatele okamžité likvidity** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017; Justice, 2017; MPO, 2017)

<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
H. A. Kovochem	0,89	1,07	1,24	0,45	1,04
ASK Chemicals Czech	0,09	0,15	0,07	0,04	0,03
PROFOUND	0,16	0,16	0,17	0,34	0,23
Z-Model	0,14	0,19	0,31	0,24	-
Odvětví	0,20	0,23	0,17	0,14	0,21

Při pohledu na tabulku č. 15 lze říci, že podnik H. A. Kovochem splňuje doporučené hodnoty téměř ve všech sledovaných letech, liší se pouze v roce 2014, kde je pod doporučenou hranicí.

Z konkurenčních podniků se v rámci let 2011-2015 nejvíce lišil od zkoumaného podniku ASK Chemicals Czech. Např. v roce 2015 dosáhl tento konkurent téměř 35 krát nižší hodnoty než H. A. Kovochem.

Odvětvové hodnoty vykazují až sedminásobně nižší hodnoty v roce 2013.

## **Rentabilita**

V rámci skupiny ukazatelů rentability byly vybrány tři, které lze považovat za nejdůležitější. Mezi tyto ukazatele je možné zařadit rentabilitu aktiv, rentabilitu tržeb a ukazatel rentability vlastního kapitálu.

### **Rentabilita aktiv**

Do výpočtu ukazatele rentability aktiv vstupují položky provozní výsledek hospodaření a celková aktiva v letech 2011-2015. Vývoj ukazatele rentability aktiv v těchto letech ilustruje následující tabulka.

**Tab. 16 Rentabilita aktiv** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017; Justice, 2017; MPO, 2017)

<b>Rentabilita aktiv</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
H. A. Kovochem	23,57%	16,68%	-0,33%	4,89%	6,30%
ASK Chemicals Czech	18,13%	27,60%	14,05%	9,91%	2,87%
PROFOUND	14,82%	15,12%	9,07%	25,36%	9,16%
Z-Model	10,57%	14,72%	2,02%	12,27%	-
Odvětví	7,59%	7,17%	4,23%	8,48%	17,21%

Jak je vidět z tabulky výše, v roce 2011 si vedl H. A. Kovochem výrazně lépe než jeho konkurenti. Dosahoval dokonce vyšší hodnoty oproti odvětví. Tento fakt byl zapříčiněn vysokou provozní ziskovostí, kterou zkoumaný podnik k tomuto roku dosahoval (ve výši 12 104 tis. Kč).

Výrazně hůře si však vedl H. A. Kovochem v ostatních letech, zejména v roce 2013, kdy vykázal hodnotu ukazatele ve výši -0,33%. Zde bylo dosaženo provozní ztráty ve výši 170 tis. Kč.

Další roky sice zkoumaný podnik dosahoval ziskovosti, avšak téměř žádného konkurenta nepřevyšoval (pouze ASK Chemicals Czech v roce 2015). Odvětví vykazovalo také výrazně vyšší hodnotu, ale i ve srovnání s ostatními konkurenty.

S nižší rentabilitou H. A. Kovochem souvisí také nadměrná likvidita.

## Rentabilita tržeb

Jak již plyne z názvu, ukazatel poměřuje zisk (v tomto případě provozní zisk) s tržbami.

**Tab. 17: Rentabilita tržeb** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017; Justice, 2017; MPO, 2017)

<b>Rentabilita tržeb</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
H. A. Kovochem	11,51%	8,93%	-0,20%	3,15%	4,26%
ASK Chemicals Czech	4,94%	7,56%	4,38%	3,34%	1,01%
PROFOUND	4,03%	5,40%	3,40%	7,31%	3,64%
Z-Model	6,69%	8,66%	1,16%	6,68%	-
Odvětví	6,69%	5,37%	3,32%	6,11%	13,21%

Z tabulky výše je zřejmé, že rok 2011 byl pro H. A. Kovochem ve srovnání s ostatními roky nejvíce příznivý. Vykazoval k tomuto roku rentabilitu tržeb 11,51%, což byl výrazně lepší výsledek než v případě konkurentů či podniků v odvětví. Tento trend pokračoval i v roce 2012.

Roky 2013 a 2014 si vedl H. A. Kovochem v ziskovosti tržeb výrazně hůře, jelikož dosáhl horších výsledků ve srovnání s konkurenty i odvětvím.

Jak již bylo zmíněno v rámci Porterova modelu konkurenčních sil i v analýze absolutních ukazatelů, nejvíce se na propadu v tržbách v roce 2013 podílela ztráta dvou větších zákazníků v tuzemsku a pokles odbytu v zahraničí.

Poslední zkoumaný rok 2015 vykazoval H. A. Kovochem lepší hodnoty než konkurenti, odvětvový průměr však podnik v tomto roce nepřekročil.



### Rentabilita vloženého kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu poměřuje položku provozní výsledek hospodaření s položkou vlastního kapitálu za roky 2011-2015.

**Tab. 18: Rentabilita vlastního kapitálu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017; Justice, 2017; MPO, 2017)

<b>Rentabilita vlastního kapitálu</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
H. A. Kovochem	28,49%	19,73%	-0,38%	5,88%	7,04%
ASK Chemicals Czech	33,83%	39,14%	20,73%	9,91%	2,87%
PROFOUND	158,87%	35,15%	20,72%	48,10%	18,52%
Z-Model	21,63%	26,28%	3,45%	18,87%	-
Odvětví	12,36%	11,35%	4,46%	15,51%	29,11%

Z tabulky č. 18 plyne, že si H. A. Kovochem v letech 2011-2015 vedl hůře než konkurenční podniky i podniky v rámci odvětví. Konkurent PROFOUND dokonce převyšoval H. A. Kovochem o 130,38 p. b. v roce 2011

Odvětví podniků převyšoval H. A. Kovochem pouze letech 2011 a 2012, ostatní roky dosahoval nižších hodnot až o 22,07 p. b. v roce 2015.

### Aktivita

Skupina ukazatelů aktivity poskytuje podniku informace o tom, jak efektivně využívá svůj majetek. Z této skupiny ukazatelů byly opět vybrány nejčastěji používaná měřítka.

### Obrat aktiv

Dle Blahy (2006, s. 61) se doporučuje, aby se výsledná hodnota ukazatele rovnala minimálně číslu jedna.

**Tab. 19: Obrat aktiv** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017; Justice, 2017; MPO, 2017)

<b>Obrat aktiv</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
H. A. Kovochem	2,05	1,86	1,65	1,54	1,49
ASK Chemicals Czech	3,67	3,65	3,20	2,96	2,84
PROFOUND	3,68	2,80	2,66	3,47	2,52
Z-Model	1,58	1,70	1,74	1,84	-
Odvětví	1,13	1,34	1,27	1,39	1,30

Jak je vidět z tabulky výše, toto doporučení H. A. Kovochem splňuje, dosahoval však nižší hodnoty ukazatele oproti hlavním konkurentům. ASK Chemicals Czech a PROFOUND převyšovaly zkoumaný podnik dokonce ve všech sledovaných letech.

Ve srovnání s odvětvím si H. A. Kovochem vedl naopak lépe. Převyšoval odvětví podniků až o hodnotu 0,92 v roce 2011.

### **Obrat zásob**

Vývoj ukazatele obratu zásob ilustruje následující tabulka.

**Tab. 20: Obrat zásob** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017; Justice, 2017; Amadeus, 2017)

<b>Obrat zásob</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
H. A. Kovochem	9,00	8,13	7,26	6,90	6,53
ASK Chemicals Czech	25,81	22,11	22,31	25,78	23,30
PROFOUND	17,41	10,01	8,83	11,76	10,26
Z-Model	6,94	8,03	8,27	8,22	-
Odvětví	18,21	18,87	18,93	19,57	19,53

V případě H. A. Kovochem hodnoty tohoto ukazatele v čase klesají, což nelze hodnotit pozitivně.

Na základě uvedené tabulky lze konstatovat, že si zkoumaný podnik z hlediska tohoto ukazatele vede hůře, než jeho konkurenti. V případě ASK Chemicals Czech lze poukázat na velmi rozdílný vývoj tržeb, obsažených v čitateli výpočtu, což je dáno skutečností, že součást celkových tržeb tvoří také tržby z prodeje zboží (více jak polovina), přičemž H. A. Kovochem zboží prodává minimálně.

PROFOUND je podstatně menší podnik, na což poukázala Porterova analýza konkurenčních sil, nepotřebuje proto tvořit tak vysoké zásoby jako zkoumaný podnik.

Tito konkurenti převyšovali hodnoty H. A. Kovochem ve všech sledovaných letech 2011-2015.

Poslední ze skupiny hlavních konkurenčních podniků, podnik Z-Model, vykazoval vyšší hodnoty ukazatele v letech 2013-2014.

Odvětví podniků dosahuje více než dvojnásobky hodnot ve srovnání s H. A. Kovochem ve všech sledovaných letech.

### Doba obratu pohledávek

Na základě tohoto ukazatele lze získat informaci o tom, po jaké době podnik inkasuje peněžní prostředky od svých odběratelů. Pokud ukazatel dlouhodobě převyšuje doby splatnosti, je potřebné se zaměřit na platební kázeň odběratelů (Dluhošová, 2011, s. 87).

**Tab. 21: Doba obratu pohledávek** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017; Justice, 2017; Amadeus, 2017)

Doba obratu pohledávek (dny)	2011	2012	2013	2014	2015
H. A. Kovochem	88	101	94	121	116
ASK Chemicals Czech	70	68	85	97	103
PROFOUND	63	76	77	48	78
Z-Model	122	105	95	96	-
Odvětví	81	88	90	88	87

Z tabulky výše plyne, že H. A. Kovochem inkasuje peníze z pohledávek maximálně po 121 dnech. V porovnání výsledných hodnot tohoto ukazatele s konkurenčními podniky či odvětvím lze zjistit, že zkoumaný podnik získává peníze od svých odběratelů po delší době. V případě konkurentů lze spatřit největší rozdíl v roce 2012, v němž ASK Chemicals Czech inkasoval peníze od svých zákazníků po 68 dnech, kdežto H. A. Kovochem po 101 dnech.

Analyzovaný podnik se také výrazně lišil oproti hodnotám zjištěných v odvětví v roce 2014, rozdíl v inkasu peněz z pohledávek zde činil 33 dní.

Jak již bylo dříve zmíněno, podnik H. A. Kovochem má velké množství pohledávek za mateřskou společností, jež jsou způsobeny cash poolingem. Z tohoto důvodu vykazuje výpočet vyšší hodnoty výsledného ukazatele.

### **Doba obratu závazků**

Tento ukazatel poskytuje informaci o tom, po jaké době hradí daný podnik svoje závazky. Vývoj ukazatele doby obratu závazků lze vidět v tabulce č. 22.

**Tab. 22: Doba obratu závazků** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017; Justice, 2017; Amadeus, 2017)

<b>Doba obratu závazků (dny)</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
H. A. Kovochem	17	14	21	28	16
ASK Chemicals Czech	35	22	28	25	25
PROFOUND	48	53	65	30	60
Z-Model	99	79	68	61	-
Odvětví	70	69	72	73	71

Z tabulky výše je zřejmé, že H. A. Kovochem hradí své závazky maximálně po 28 dnech v roce 2014, což je v porovnání s dobou obratu pohledávek, která dosahuje až 121 dní v tomto roce, velmi krátká doba. Je však důležité zmínit, že doba obratu závazků nepřevyšovala dobu obratu pohledávek v případě konkurentů ani průměrných hodnot v odvětví v letech 2011-2015.

V porovnání s konkurenčními podniky však dosahuje tento ukazatel podstatně nižších hodnot. Největší odlišnost lze najít u konkurenta Z-Model, který hradil svoje závazky v roce 2011 po 99 dnech, kdežto H. A. Kovochem po 17 dnech.

Také odvětvový průměr vykazuje vyšší hodnoty ukazatele. Například v letech 2012 a 2015 je zde rozdíl v úhradě závazků oproti H. A. Kovochem, který činí 55 dní.

### **Zadluženost**

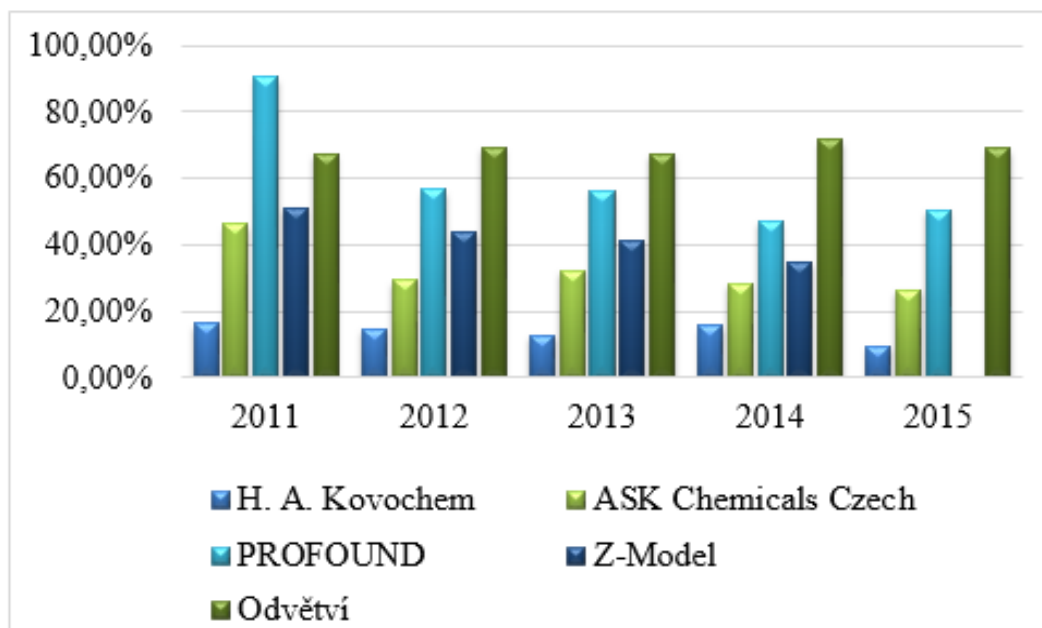
V případě zadluženosti existuje celá řada ukazatelů. Pro účely této analýzy byl zvolen ukazatel celkové zadluženosti, úrokového krytí a kvóta vlastního kapitálu.

O jednotlivých ukazatelích a jejich vývoji v jednotlivých letech vypovídá následující tabulka.

### Celková zadluženost

Vývoj celkové zadluženosti v případě H. A. Kovochem, jeho konkurentů i průměrných hodnot v odvětví v letech 2011-2015 ilustruje graf č. 9.

**Graf 9: Vývoj celkové zadluženosti v letech 2011-2015** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017; Justice, 2017; MPO, 2017)



Jak je vidět z grafu výše, H. A. Kovochem vykazuje podstatně nižší hodnoty v rámci sledovaných let 2011-2015 oproti hlavním konkurentům i průměru v odvětví. Pohybuje se v rozmezí od 9,70% do 16,32%. Tento výsledek není nijak překvapivý, jelikož již vertikální analýza poukázala na fakt, že tento podnik využívá k financování svých činností samofinancování.

V případě konkurentů je rozdíl nejvíce znatelný u PROFOUND, jež vykazoval v roce 2011 o 74,13 p. b. vyšší celkovou zadluženost.

Od průměrné hodnoty odvětví se lišil H. A. Kovochem nejvíce o 59,25 p. b. v roce 2015.

### Kvóta vlastního kapitálu

Dle Růčkové (2011, s 59) se má součet celkové zadluženosti s kvótou vlastního kapitálu rovnat jedné. Pokud by rovnost nenastala, je doporučováno, aby bylo k jednomu z ukazatelům přičteno časové rozlišení.

**Tab. 23: Kvóta vlastního kapitálu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017; Justice, 2017; MPO, 2017)

Kvóta vlastního kapitálu	2011	2012	2013	2014	2015
H. A. Kovochem	83,68%	85,21%	87,31%	84,29%	90,30%
ASK Chemicals Czech	53,86%	70,53%	67,84%	71,62%	73,56%
PROFOUND	9,55%	43,21%	43,75%	52,72%	49,45%
Z-Model	48,85%	56,03%	58,59%	65,02%	-
Odvětví	48,32%	50,33%	45,84%	45,07%	50,52%

V případě zkoumaného podniku i jeho konkurentů se součet celkové zadluženosti s kvótou vlastního kapitálu skutečně rovná 100%. Výsledek kvóty vlastního kapitálu poukazuje na fakt, že je H. A. Kovochem ve srovnání s konkurenty i podniky v odvětví více finančně nezávislý.

Je zjevné, že H. A. Kovochem využívá více vlastní zdroje financování, které jsou však dražším zdrojem financování podniku. Větší využití cizích zdrojů by vedlo k tomu, že by zkoumaný podnik více přispíval k růstu rentability vlastního kapitálu.

### Úrokové krytí

Ukazatel dává do poměru provozní výsledek hospodaření s nákladovými úroky. Vývoj úrokového krytí zobrazuje tabulka následující tabulka.

**Tab. 24: Úrokové krytí** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017; Justice, 2017; Amadeus, 2017)

Úrokové krytí	2011	2012	2013	2014	2015
H. A. Kovochem	172,91	182,71	-4,36	81,06	73,48
ASK Chemicals Czech	22,78	205,04	334,88	105,99	51,47
PROFOUND	2,68	3,64	6,98	58,54	30,95
Z-Model	25,69	26,20	3,48	30,07	-
Odvětví	35,11	29,59	32,69	35,63	42,15

Z tabulky č. 24 je zřejmé, že H. A. Kovochem dosahoval v letech 2011-2015 vyšší hodnoty tohoto ukazatele. Výjimku tvořil rok 2013, v němž podnik realizoval provozní ztrátu ve výši 170 tis. Kč (důvody, které vedly k této ztrátovosti, jsou popsány v rámci analýzy pasiv či analýzy výkazu zisku a ztráty).

V tomto roce také H. A. Kovochem vykazuje výrazně nižší hodnoty než konkurenti či podniky v odvětví.

ASK Chemicals Czech převyšoval zkoumaný podnik také v letech 2012 a 2014.

### 2.3.3 Pavučinový graf pro rok 2013

Pro účely tohoto grafu byl vybrán nejvíce problematický rok v poměrové analýze (rok 2013).

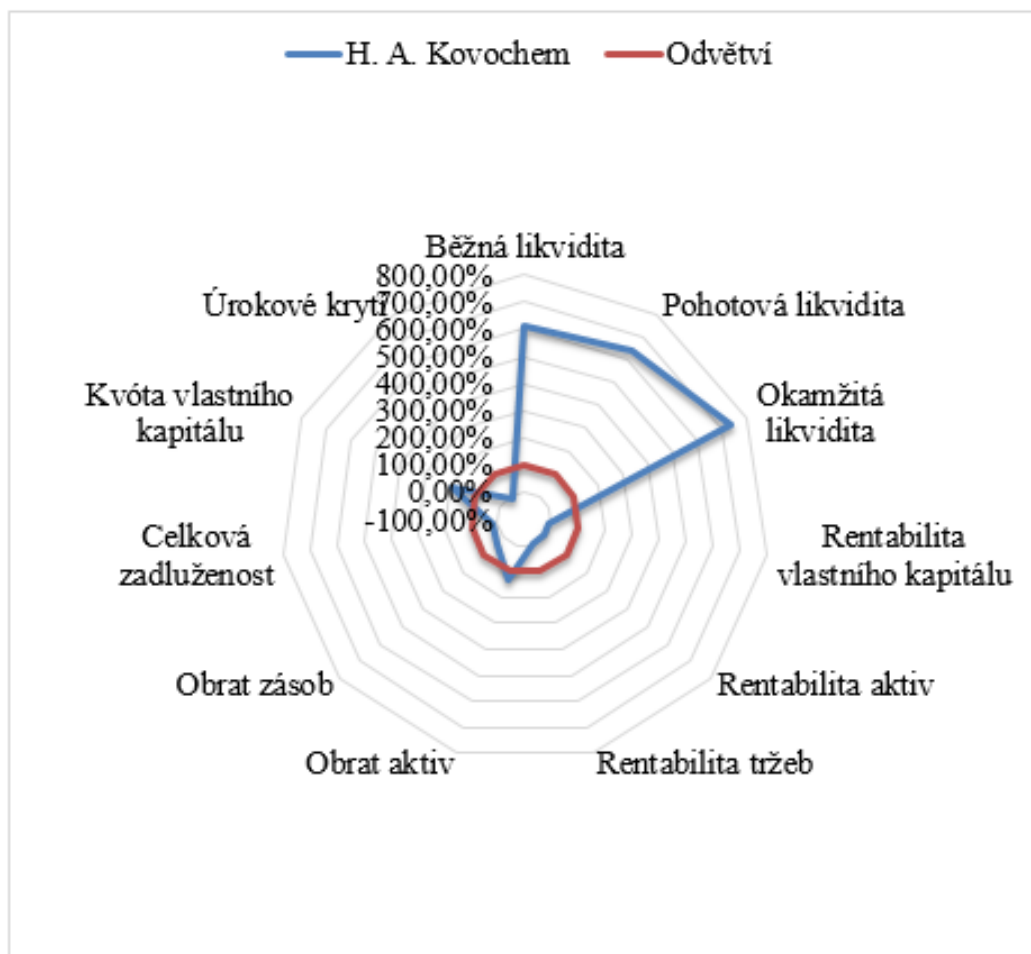
Nejprve byla vytvořena tabulka, která poskytuje informace o tom, jak si vedl H. A. Kovochem oproti průměru v odvětví v tomto roce.

**Tab. 25: Srovnání poměrové analýzy s odvětvím** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017; MPO, 2017; Amadeus, 2017).

Ukazatel		H. A. Kovochem	Odvětví
Likvidita	Běžná likvidita	1,34%	8,18%
	Pohotová likvidita	0,91%	5,77%
	Okamžitá likvidita	0,17%	1,24%
Rentabilita	Rentabilita vl. kapitálu (ROE)	-0,38%	4,46%
	Rentabilita aktiv (ROA)	-0,33%	4,23%
	Rentabilita tržeb (ROS)	-0,20%	3,32%
Aktivita	Obrat aktiv	1,65	1,27
	Obrat zásob	7,26	18,93
Zadluženost	Celková zadluženost	12,69%	67,32%
	Kvóta vlastního kapitálu	87,31%	45,84%
	Úrokové krytí	-4,36	32,69

Následně bylo možné vytvořit Spider graf, v němž má odvětví 100%.

**Graf 10: Spider graf pro rok 2013** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017; MPO, 2017; Amadeus, 2017).



Ze Spider grafu je zřejmé, že ve srovnání s odvětvím podnik H. A. Kovochem vykazuje výrazně vyšší hodnoty v oblasti likvidity – konkrétně ve všech třech ukazatelích. Běžná likvidita na straně odvětvových podniků činila v roce 2013 hodnotu 1,34, zatímco analyzovaný podnik dosahoval hodnoty osminásobně vyšší.

V případě pohotové likvidity je výsledná hodnota, kterou vykázal podnik H. A. Kovochem více než šestkrát větší v porovnání s odvětvím. U okamžité likvidity je tento rozdíl sedminásobný.

Z grafu je také patrné, že v oblasti rentability jsou výsledky přesně opačné. V roce 2013 se výsledky všech vybraných ukazatelů pohybovaly pod hodnotami, které vykazovalo odvětví v tomto roce. Takových výsledků podnik H. A. Kovochem dosáhl, jelikož v tomto roce realizoval záporný provozní výsledek hospodaření.



V oblasti ukazatelů aktivity, konkrétně v případě ukazatele obratu aktiv, podnik H. A. Kovochem převyšuje odvětví o hodnotu 0,38. Lze tedy říci, že H. A. Kovochem podle tohoto ukazatele využívá svá aktiva efektivněji ve srovnání s odvětvím. To však neplatí o ukazateli obratu zásob, v němž zkoumaný podnik nedosahuje ani polovinu odvětvové hodnoty.

Co se týče celkové zadluženosti, zde je H. A. Kovochem silně pod odvětvovými hodnotami. Odvětví vykazuje zadluženost přes 67%, zatímco zkoumaný podnik přes 12%.

Tento výsledek potvrzuje také kvóta vlastního kapitálu, kde je zkoumaný podnik H. A. Kovochem silně nad odvětvím. Úrokové krytí vykazuje záporné hodnoty, což je důsledkem provozní ztráty v tomto nepříznivém roce pro zkoumaný podnik.

#### 2.3.4 Soustavy ukazatelů

V rámci této části práce je podnik H. A. Kovochem podroben analýze prostřednictvím soustavy ukazatelů. Na základě informací z této analýzy lze získat lepší představu o tom, do jaké skupiny se podnik dle svých výsledků řadí. Konkrétně, zda je možné ho pokládat za podnik bonitní či bankrotní. V případě jednotlivých modelů jsou použity vzorce dle Vochozky (2011).

#### Altmanův model pro české podniky

Existuje více variant tohoto modelu. Jelikož podnik H. A. Kovochem vykonává svoji činnost v České republice, je v této práci využito jeho modifikované verze, která je určena právě pro české podniky. Přehled a vývoj jednotlivých ukazatelů lze najít v následující tabulce.

**Tab. 26: Altmanův model** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Vochozka, 2011; H.A. Kovochem, 2017).

Výpočet		Rok				
		2011	2012	2013	2014	2015
X1	čistý pracovní kapitál / celková aktiva	0,714	0,756	0,676	0,676	0,701
X2	zisk po zdanění / celková aktiva	0,189	0,122	0,016	0,038	0,045
X3	EBIT / celková aktiva	0,236	0,167	-0,003	0,049	0,063
X4	základní kapitál / celkové dluhy	6,781	8,557	7,410	5,162	8,870
X5	celkové tržby / celková aktiva	2,048	1,863	1,648	1,557	1,484
X6	závazky po lhůtě splatnosti / výnosy	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Z-skóre</b>		<b>8,107</b>	<b>8,691</b>	<b>6,914</b>	<b>5,698</b>	<b>7,943</b>

Před samotnou tabulkou je také potřeba znát interpretační kritéria, která jsou zřejmá z tabulky č. 27.

**Tab. 27: Kritéria hodnocení Altmanova modelu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Vochozka, 2011, s. 88).

Hodnota ukazatele	Interpretace
$<2,99; \infty)$	bonita
$(1,80; 2,99)$	šedá zóna
$(-\infty; 1,80>$	bankrot

Z tabulek výše je z hlediska tohoto ukazatele patrné, že se podnik H. A. Kovochem řadí mezi podniky bonitní. Nejhuře si vedl v ukazateli v roce 2014, kdy byla vykázána hodnota ukazatele 5,698. Ani ta však podnik neřadí do šedé zóny nebo mezi podniky, kterým hrozí bankrot. V roce 2015 vykazuje podnik růst tohoto souhrnného indexu s ohledem na rok předchozí.

### **Index IN 05**

V rámci bankrotních souhrnných indexů je také využito poslední modifikované verze ze skupiny indexů IN, konkrétně indexu IN 05. Oproti předchozímu modelu vstupují do výpočtu jiné ukazatele, ale princip je stejný. Na základě jednoho čísla je podnik informován o tom, do jaké skupiny podniků se řadí – tedy jestli se jedná o podnik bonitní či mu hrozí bankrot.

**Tab. 28: Index IN 05** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Vochozka, 2011; H.A. Kovochem, 2017).

Výpočet		Rok				
		2011	2012	2013	2014	2015
X1	aktiva / cizí zdroje	6,126	6,763	7,881	6,367	10,313
X2	zisk / nákladové úroky	9,000	9,000	-4,359	9,000	9,000
X3	zisk / celková aktiva	0,236	0,167	-0,003	0,049	0,063
X4	výnosy / aktiva	2,085	1,892	1,712	1,573	1,518
X5	oběžná aktiva / krátkodobý cizí kapitál	8,073	11,258	8,184	6,510	11,588
<b>IN05</b>		<b>3,257</b>	<b>3,312</b>	<b>1,933</b>	<b>2,298</b>	<b>3,313</b>

Před samotnou interpretací je opět potřebné znát kritéria hodnocení, ta jsou uvedena tabulce č. 29.

**Tab. 29: Kritéria hodnocení Indexu IN 05** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Vochozka, 2011, s. 96).

Hodnota ukazatele	Interpretace
$<1,60; \infty)$	bonita
$(0,90; 1,60)$	šedá zóna
$(-\infty; 0,90>$	bankrot

Na základě dosažených výsledků tohoto ukazatele lze konstatovat, že se i zde podnik nachází mezi podniky bonitními. Jako nejméně příznivý je jeví rok 2013, v kterém podnik dosahoval provozní ztráty. Z tohoto důvodu jsou také ukazatelé X2 a X3 v záporné hodnotě.

Co se týká ukazatelů X2, ty se mají rovnat maximálně hodnotě 9. Vzhledem ke skutečnosti, že podnik financuje své aktivity z vlastních zdrojů, poměr tohoto ukazatele vykazoval téměř ve všech zkoumaných letech výrazně vyšší hodnoty, byly proto přepsány na hodnotu 9.

Jak je také zřejmé z tabulky výše, po méně příznivém roce, v kterém byl však stále H. A. Kovochem považován za podnik bonitní, lze vidět rostoucí tendenci tohoto ukazatele.

## 2.4 SWOT analýza

V předchozím textu práce byla společnost H. A. Kovochem podrobena strategické a finanční analýze. Ze strategické analýzy bylo využito PEST analýzy, analýzy „7S“ a Porterova modelu. Z ukazatelů finanční analýzy byla zvolena analýza absolutních ukazatelů, poměrová analýza a analýza soustav ukazatelů.

Zmíněné analýzy jsou klíčové právě pro vytvoření SWOT analýzy.

### Silné stránky

- **Tradice společnosti** – H. A. Kovochem působí na trhu již od roku 1992.
- **Držitel ISO 9001:2008** – certifikace je platná do 14.9.2018
- **Vlastnosti exotermického a izolačního materiálu** – s využitím tohoto materiálu lze dosáhnout úspory tekutého kovu. Tohle je skutečnost, která motivuje zákazníky zkoumaného podniku ke koupi jeho produktů.
- **Mateřský podnik Chemex** - společně s některými dalšími partnerskými podniky (trhy Německa, Francie, Polsku apod.) se podílí na celkovém obrátu cca 65%.
- **Ziskovost podniku** – v rámci let 2011-2015 vykazoval podnik H. A. Kovochem pouze kladný výsledek hospodaření za účetní období
- **Nadměrná likvidita** – podnik H. A. Kovochem dosahoval výrazně vyšších hodnot než konkurenti či podniky v odvětví v rámci let 2011-2015. V porovnání s největším konkurentem ASK Chemicals Czech vykázal 9x vyšší hodnotu tohoto ukazatele (rok 2011).
- **Nízká celková zadluženost** – v rámci finanční analýzy bylo zjištěno, že celková zadluženost v letech 2011-2015 dosáhla maxima v roce 2011, kdy činila 16,32%. I tato hodnota je však výrazně nižší než v případě podniků v odvětví či konkurentů. Výhodou nízké celkové zadluženosti je fakt, že H. A. Kovochem nebude mít do budoucna problém se získáním dodatečných zdrojů.
- **Bonita podniku** – tato skutečnost byla zjištěna ze souhrnných ukazatelů ve finanční analýze a to ve všech sledovaných letech 2011-2015.

### Slabé stránky.

- **Kurzové ztráty** - na tuto slabou stránku bylo poukázáno již v souvislosti s analýzou pasiv. V roce 2013 došlo k propadu výsledku hospodaření za účetní období o 87,54% (5 896 tis. Kč), na kterém se také podílela fixace kurzu Českou národní bankou. Podnik H. A. Kovochem má sjednané kontrakty se zahraničními odběrateli na delší časové období, tyto intervence měly proto za následek dosažení kurzových ztrát zkoumaného podniku.
- **Propad v tržbách za vlastní výrobky a služby** – největší snížení tržeb bylo vykázáno v roce 2013 o 18,39% (o 19 094 tis. Kč), na čemž se výraznou měrou promítla ztráta dvou hlavních odběratelů H. A. Kovochem či fixace kurzu koruny vůči euru.
- **Samofinancování** – v rámci let 2011-2015 se položka vlastní kapitál H. A. Kovochem podílela na celkových pasivech v rozmezí od 82,74% do 89,52%. Větší využití cizích zdrojů by vedlo ke skutečnosti, že by H. A. Kovochem více přispíval k růstu rentability vlastního kapitálu.
- **Nadměrná likvidita** – nadměrná hodnota ukazatele má za následek snižování rentability, poněvadž není investována do některých ze skupiny výnosnějších aktiv.
- **Nižší rentabilita** – především rentabilita vlastního kapitálu dosahovala v letech 2011-2015 ve srovnání s podniky v odvětví či hlavními konkurenty nižší hodnoty. V roce 2011 dokonce konkurent PROFOUND převyšoval H. A. Kovochem o 130,38 p. b. Odvětvový průměr se podařilo zkoumanému podniku převýšit pouze v letech 2011-2012, ostatní roky se od odvětví lišil až o 22,07 p. b. v roce 2015.
- **Oblast ukazatelů aktivity** – ve srovnání s konkurenčními podniky ASK Chemicals Czech a PROFOUND, vykazoval zkoumaný podnik nižší hodnoty obratu aktiv i obratu zásob ve všech zkoumaných letech 2011-2015. Ukazatel doby obratu pohledávek dosahoval vyšší hodnoty oproti odvětví či konkurentům. Je také důležité zmínit, že doba obratu pohledávek H. A. Kovochem byla delší, než doba obratu jeho závazků ve všech zkoumaných letech 2011-2015.

### **Příležitosti**

- **Úrokové sazby** – ve srovnání roku 2007 dosahují nyní úrokové sazby velmi nízkých hodnot. Na tuto skutečnost poukázala PEST analýza v rámci ekonomického faktoru. Nízké hodnoty ukazatele představují potenciálně levné cizí zdroje financování.
- **Růst zahraniční poptávky** – významnou skupinu zákazníků zkoumaného podniku tvoří mateřský podnik Chemcex a další partnerské společnosti ze skupiny Hüttenes-Albertus Group. Tito odběratelé prodávají výrobky H. A. Kovochem dále např. v Německu, Polsku či Maďarsku a podílí se z cca 65% na jeho celkovém obratu.

## **Hrozby**

- **Klesající tendence počtu obyvatel ve věku 15-64 let** – ve srovnání roku 2011 s rokem 2015 lze vidět klesající tendence počtu obyvatel v tomto věku. Tento závěr vyplynul z PEST analýzy v rámci sociálního faktoru.
- **Blížkost sídla H. A. Kovochem od hlavního města** – velká skupina zaměstnanců pravděpodobně půjde raději pracovat do Prahy, než do Mníšku pod Brdy.
- **Ztráta některého ze stabilních zákazníků** – již v roce 2013 podnik přišel o dva stabilní zákazníky, což se negativně promítlo do vývoje tržeb H. A. Kovochem a v konečném důsledku do výsledku hospodaření za účetní období.
- **Klesající poptávka po železném materiálu** – jak již bylo zmíněno v rámci Porterova modelu konkurenčních sil, slévárny oceli a litiny v posledních letech postihuje trend klesající poptávky po odlitcích ze železných kovů. Pokles nejvíce způsobuje substituce železných materiálů slitinami hliníku nebo hořčíku, které mají srovnatelné pevnostní charakteristiky a výrazně nižší hmotnost. Samotná substituce zmíněnými materiály představuje pro H. A. Kovochem značnou hrozbu.
- **Pohyby měnových kurzů** - ukončení intervence ČNB by vedlo k pohybům měnových kurzů, které by měly za následek dosažení kurzových rozdílů. Jedná se o velkou hrobu, jelikož H. A. Kovochem obchoduje v zahraničí.
- **Zdražení cen vstupů** – pokud by došlo například ke zdražení elektrické energie nebo ke zvýšení sazeb daní, promítla by se tato skutečnost do dražších cen vstupů, přičemž kontrakty H. A. Kovochem s odběrateli jsou sjednány na delší časové období.
- **Deflace** – Česká republika se v současnosti potýká s nízkou inflací, není proto vyloučen další pokles tohoto ukazatele.
- **Růst úrokových sazeb**- nelze vyloučit růst sazeb do budoucna, vzhledem ke skutečnosti, že v současné době vykazují od listopadu 2012 nižší hodnoty. Vývoj těchto sazeb je zaznamenán v rámci PEST analýzy.
- **ASK Chemicals Czech** – jak již ukázaly předchozí analýzy, jedná se o velkého a stabilního konkurenta.

### **3. NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU**

Samotným návrhům finančních plánů předchází důležité části. Pro účely vytvoření finančního plánu je nezbytné vymezit relevantní trh, do kterého se podnik H. A. Kovochem vzhledem ke své činnosti řadí. V této části je zkoumána závislost vybraných makroekonomických ukazatelů na vývoji tržeb podniků v odvětví pomocí Pearsonova korelačního koeficientu.

Generátory hodnoty jsou pro návrh finančního plánu klíčové, jelikož tvoří kostru tohoto plánu, je jim proto věnována značná pozornost. Stejně jako samotné finanční plány, jsou i generátory hodnoty vytvořeny ve dvou variantách.

Podnik H. A. Kovochem má pro roky 2016-2018 vytyčeny strategické cíle, které jsou pro finanční plán důležité. Pro shodné roky jsou v závěru kapitoly navrženy finanční plány tohoto podniku ve variantě optimistické a pesimistické, jež jsou následně zhodnoceny pomocí finanční analýzy a prostřednictvím kontroly naplněných cílů.



### 3.1 Vymezení relevantního trhu a jeho prognóza

V této části práce jsou zhodnoceny tržby podniků za roky 2009-2015 a to v rámci relevantního trhu. Relevantní trh podniku H. A. Kovochem je dle CZ-NACE:

- ✓ Sekce C – Zpracovatelský průmysl
- ✓ Oddíl 20 – Výroba chemických látek a chemických přípravků
- ✓ Skupina 20.5 – Výroba ostatních chemických výrobků
- ✓ Třída 20.59.9 – Výroba jiných chemických výrobků j. n. (Šanovec, 2017).

V tabulce č. 30 lze poukázat na vývoj tržeb podniku H. A. Kovochem a včetně vývoje v jeho odvětví.

**Tab. 30: Vývoj tržeb H. A. Kovochem a odvětví** (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2017; H.A. Kovochem, 2017).

Rok	2009	2010	2011	2012
H.A.Kovochem (tis. Kč)	53 871	93 319	105 116	104 314
CZ-NACE (tis. Kč)	77 597 919	107 919 447	139 286 869	158 946 394
Rok	2013	2014	2015	
H.A.Kovochem (tis. Kč)	85 326	87 558	75 978	
CZ-NACE (tis. Kč)	155 880 377	166 762 189	123 077 097	

V tabulce výše lze vidět vývoj celkových tržeb, do nichž jsou počítány tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a tržby za prodej zboží.

Co se H. A. Kovochem týče, tržby tohoto podniku zaznamenaly nejrazantnější meziroční růst v rámci let 2009-2015 v roce 2010 o 73,23% (39 448 tis. Kč). Tétož roku bylo dosaženo maxima růstu celkového odvětví o 39,08% (30 321 528 tis. Kč) oproti roku 2009.

Rok 2013 znamenal pro H. A. Kovochem ztrátu dvou významných zákazníků, důsledkem byl meziroční pokles tržeb o 18,20% (18 988 tis. Kč). Pro celé odvětví byl nejméně příznivým obdobím ve sledovaných letech rok 2015, v němž došlo k propadu tržeb o 26,20% (43 685 092 tis. Kč) v porovnání s rokem předchozím.

Poté, co byly získány jednotlivé údaje o tržbách H. A. Kovochem i jeho odvětví je pro účely predikce dalších let potřeba zjistit, který z makroekonomických ukazatelů má na tyto tržby největší vliv.

Vývoj vybraných ukazatelů zaznamenává tabulka č. 31.

**Tab. 31: Vývoj makroekonomických ukazatelů v letech 2009-2015** (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2017).

<b>Rok</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
HDP mld. Kč, b. c.	3 922	3 954	4 034	4 059	4 098	4 313	4 554
HDP růst v %, s. c.	-4,1	2,2	1,7	-0,9	-0,5	2,0	4,6
Deflátor HDP růst v %	1,9	-1,5	0	1,5	1,4	2,5	1
Průměrná míra inflace v %	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3
Zaměstnanost VŠPS, růst v %	-1,4	-1,0	0,4	0,4	1,0	0,8	1,3
Dlouhodobé úrokové sazby % p. a.	4,7	3,7	3,7	2,8	2,1	1,6	0,6

Jak je vidět z tabulky výše, největší hodnoty nominálního HDP v rámci let 2009-2015 bylo dosaženo v roce 2015 (4 554 mld. Kč). Téhož roku dosáhl také růst reálného HDP svého maxima (4,6%). Růst ukazatele deflátor HDP se ve zkoumaných letech pohyboval v rozmezí od -1,5% do 2,5%, zatímco průměrná míra inflace vykazovala hodnoty od 0,3% do 3,3%. Zaměstnanost, která je v tomto případě zjištěna prostřednictvím výběrové šetření pracovních sil (VŠPS) vykazovala největší pokles v roce 2009 o 1,4%. Poslední ze skupiny zkoumaných ukazatelů dosahoval maximálně 4,7% v roce 2009.

Vlivy výše uvedených ukazatelů na tržby odvětví byly zjištěny pomocí Pearsonova korelačního koeficientu, který nabývá hodnoty v intervalu od -1 do 1.

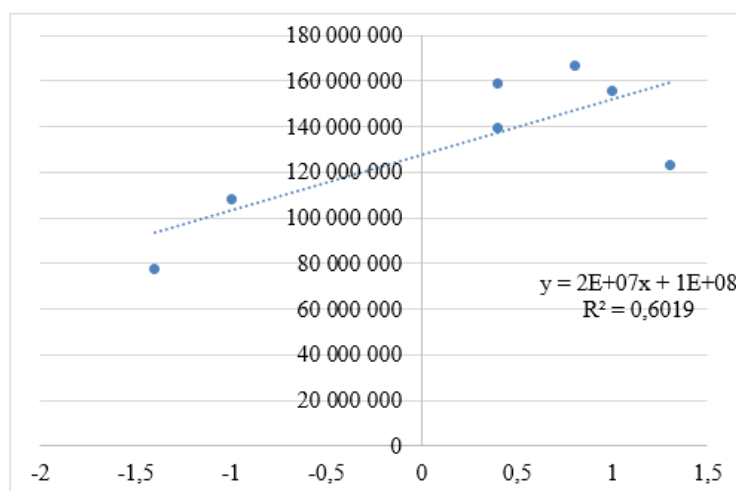
**Tab. 32: Výsledek korelační analýzy** (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2017).

Ukazatel	Výsledek korelační analýzy
HDP mld. Kč, b. c.	0,341645
HDP růst v %, s. c.	0,316541
Deflátor HDP růst v %	0,308270
Průměrná míra inflace v %	0,250930
<b>Zaměstnanost VŠPS, růst v %</b>	<b>0,775829</b>
Dlouhodobé úrokové sazby % p. a.	-0,577288

Jak je vidět z výše uvedené tabulky, největší závislost lze spatřit v případě ukazatele růstu zaměstnanosti.

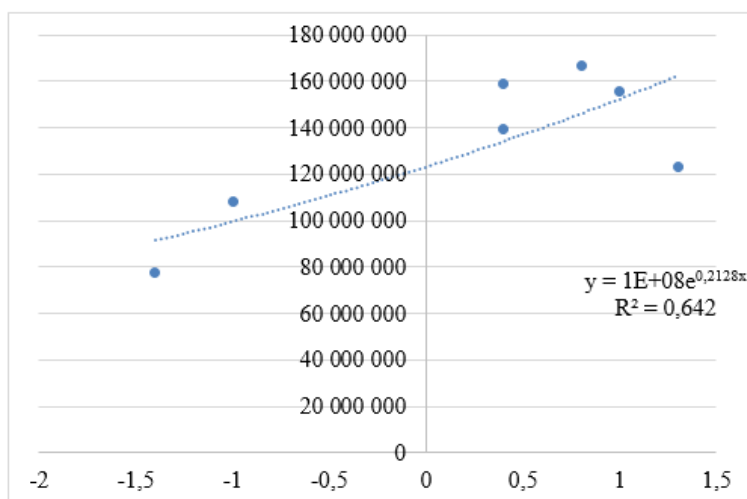
Následně je potřeba zjistit, který trend nejvíce odpovídá trendu vývoje odvětvových tržeb. Jednotlivé trendy vykázaly prostřednictvím programu MS Excel následující charakteristiky:

**Graf 11: Trend lineární** (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2017).



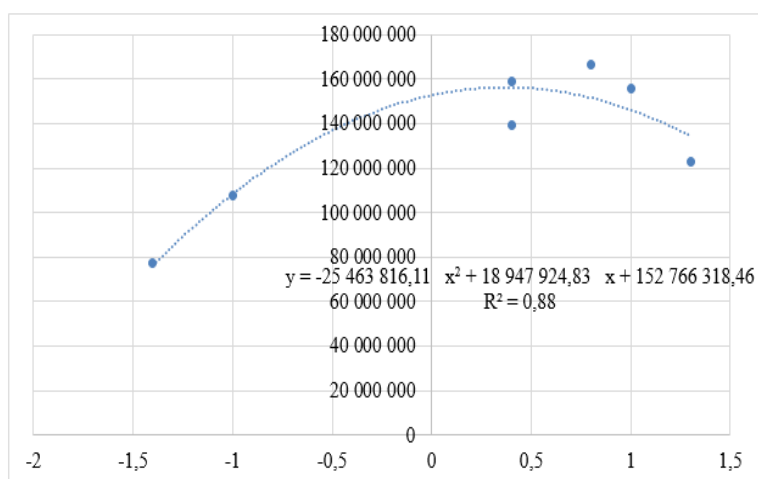
Trend lineární dosahuje koeficient determinace 0,6019. Je však důležité tento trend porovnat s ostatními a vybrat ten nejvhodnější.

**Graf 12: Trend exponenciální** (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2017).



Trend exponenciální popisuje rozptyl dat lépe než lineární, jelikož koeficient determinace činí 0,642.

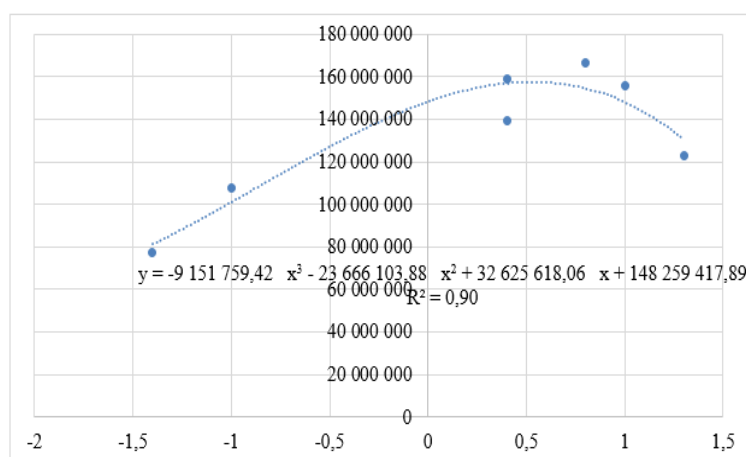
**Graf 13: Trend polynomický (druhého řádu)** (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2017).



V případě polynomického trendu druhého řádu byl dosažen koeficient determinace v hodnotě 0,88. Ve srovnání s předchozími modely jde o nejvhodnější model.

Pro komplexnost byl zmíněný koeficient zjištěn také pro polynomický trend třetího řádu.

**Graf 14: Trend polynomický (třetího řádu)** (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2017).



Tento trend je však nejvhodnější, jelikož model popisuje 90% rozptylu dat (koeficient determinace činí 0,9).

Z tohoto důvodu byla odvozena funkce z polynomického trendu třetího řádu, která má následující tvar:

$$y = -9\,151\,759,42 x^3 - 23\,666\,103,88 x^2 + 32\,625\,618,06 x + 148\,259\,417,89$$

Kde:  $X$  = zaměstnanost (výběrové šetření pracovních sil), růst v %

$Y$  = tržby v odvětví

Po dosazení jednotlivých proměnných do získané rovnice je možné predikovat vývoj oborových tržeb v následujících letech 2016-2018.

Mařík (2011, s. 75) v souvislosti s tržním podílem popisuje, že stanovení velikosti trhu je v praxi téměř nemožné. Na příkladu podniku UNIPO, a. s. tento autor určuje tržní podíl jako poměr tržeb tohoto podniku k tržbám v rámci relevantního trhu. Výsledný **tržní podíl** zkoumaného podniku je proto stanoven jako podíl tržeb H.A. Kovochem k celkovým tržbám v odvětví CZ-NACE.

**Index růstu trhu** se zjistí jako podíl tržeb odvětví za běžné období oproti období minulému. Obdobně byl zjištěn také **index růstu tržního podílu**, který srovnává jednotlivé roky v položce tržní podíl.

**Procento růstu tržeb** bylo vyčísleno jako součin výše uvedených indexů mínus hodnota jedna. Tento ukazatel je nejcennější pro účely predikce tržeb podniku H. A. Kovochem. Na základě procenta růstu tržeb bude predikován vývoj tržeb této společnosti na roky 2016-2018.

Položka **průměr růstu tržního podílu** je zjištěna jako průměr položek index růstu tržního podílu v letech 2009-2015

**Tab. 33: Relevantní trh – ukazatelé** (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2017).

Rok	Tržní podíl	Index růstu trhu	Index růstu tržního podílu	Procento růstu tržeb	Průměr růstu tržního podílu
2009	0,069423%	-	-	-	0,99
2010	0,086471%	1,39	1,25	0,7323	
2011	0,075467%	1,29	0,87	0,1264	
2012	0,065628%	1,14	0,87	-0,0076	
2013	0,054738%	0,98	0,83	-0,1820	
2014	0,052505%	1,07	0,96	0,0262	
2015	0,061732%	0,74	1,18	-0,1323	
2016	0,042352%	1,26	0,99	0,2557	
2017	0,054728%	0,97	0,99	-0,0352	
2018	0,052802%	1,00	0,99	-0,0072	

Jak je vidět z tabulky č. 33, H. A. Kovochem měl na relevantním trhu maximální podíl přes 0,08% v roce 2010. V letech 2010-2014 lze spatřit postupný pokles tohoto podílu až na k přibližné hodnotě 0,05%. V roce 2015 došlo k opětovnému růstu.

V predikovaných letech (roky 2016-2018) lze spatřit nepravidelný kolísavý trend v oblasti tržeb. Podíl H. A. Kovochem na trhu by se měl v těchto letech pohybovat obdobně v intervalu od 0,04% do 0,05%.

Predikce indexu růstu tržní podílu poukazuje na jeho pokles o 1% v rámci predikovaných let.

### 3.2 Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Mezi generátory hodnoty patří tržby, zisková marže, investice do pracovního kapitálu a plán dlouhodobého majetku. Tyto skupiny ukazatelů jsou posuzovány z hlediska dvou variant. Konkrétně se jedná o variantu optimistickou (která je zároveň považovaná za variantu realistickou) a variantu pesimistickou. Prognóza jednotlivých ukazatelů je vytvořena na následující tři roky (roky 2016, 2017 a 2018).

#### Tržby a jejich růst

Ve výkazu zisku a ztráty podniku H. A. Kovochem za roky 2011-2015 byl zjištěn součet položek tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Následně bylo možné zjistit, jak zjištěná suma tržeb v těchto letech meziročně rostla, přičemž aritmetický průměr tohoto růstu poukázal na průměrné tempo poklesu o 3,39%, na kterém se nejvíce podílely propady tržeb v letech 2013 a 2015 (na tuto skutečnost poukázala již finanční analýza, v níž jsou tyto propady vysvětleny).

Odlišnost v jednotlivých variantách vývoje tržeb lze spatřit následující roky predikce, konkrétně roky 2016-2018.

**Optimistická varianta** vývoje tržeb vychází z procentuálního růstu tržeb, k jehož zjištění bylo potřeba stanovit index růstu trhu a index tržního podílu (číselné údaje jsou zaznamenány v rámci předchozí podkapitoly). Následný rok 2016 byl tedy v této variantě predikován pomocí procentuálního navýšení tržeb oproti roku 2015. Tržby zkoumaného podniku v dalších letech 2017-2018 jsou stanoveny obdobným způsobem.

V minulých letech 2009-2015 bylo prokázáno průměrné tempo poklesu tržeb o 3,39%. Informace o tomto poklesu sloužila jako zdroj pro vytvoření **pesimistické varianty** jejich vývoje. Rok 2016 tedy počítá s poklesem tržeb H. A. Kovochem o 3,39% oproti roku 2015. Obdobně jsou predikovány roky 2017 a 2018.

Výsledky takto vytvořených predikcí jsou patrné z tabulek č. 34-35.

**Tab. 34: Tržby a jejich růst – optimistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2017; H.A. Kovochem, 2017).

Rok	Tržby podniku H.A. Kovochem (tis. Kč)	Roční tempo růstu	Průměrné tempo růstu za minulost a plán
2011	105 116	0,1264	-3,39%
2012	104 314	-0,0076	
2013	85 326	-0,1820	
2014	87 558	0,0262	
2015	75 978	-0,1323	
2016	65 930	-0,1323	2,94%
2017	82 790	0,2557	
2018	79 876	-0,0352	

Jak je vidět z tabulky výše, podle optimistické varianty vývoje tržeb budou v roce 2016 tržby meziročně klesat (o 10 048 tis. Kč). Následné roky lze očekávat zvyšování této položky, přičemž v roce 2017 je tento růst nejvíce razantní, jelikož má dojít k navýšení hodnoty tržeb o 16 800 tis. Kč.

**Tab. 35: Tržby a jejich růst – pesimistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2017; H.A. Kovochem, 2017).

Rok	Tržby podniku H.A. Kovochem (tis. Kč)	Roční tempo růstu	Průměrné tempo růstu za minulost a plán
2011	105 116	0,1264	-3,39%
2012	104 314	-0,0076	
2013	85 326	-0,1820	
2014	87 558	0,0262	
2015	75 978	-0,1323	
2016	73 405	-0,0339	-3,39%
2017	70 919	-0,0339	
2018	68 517	-0,0339	

Maximální pokles součtu tržeb z prodeje zboží a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb zkoumaného podniku o 2 570 tis. Kč, je predikován pro rok 2016.



### Zisková marže

Výpočet ziskové marže lze provést dvěma způsoby, přičemž konečné výsledky by se neměly lišit. Pro komplexnost jsou v této části práce popsány oba způsoby výpočtu.

### **Zisková marže shora**

Pro roky 2011-2015 byla zisková marže shora vypočtena jako poměr provozního výsledku hospodaření daného roku k tržbám v tomto roce (součet položek tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb). Průměrná hodnota ziskové marže z těchto let činila 7,84% a tvořila predikované hodnoty tohoto generátoru hodnoty pro další roky 2016-2018 a to pro obě varianty.

Součin takto získané ziskové marže s daným vývojem tržeb (dle varianty plánu) vedl k získání predikovaných hodnot provozního výsledku hospodaření pro roky 2016-2018.

**Tab. 36: Zisková marže shora – optimistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2017; H.A. Kovochem, 2017).

<b>Rok</b>	<b>EBIT (tis. Kč)</b>	<b>Roční tempo růstu EBIT</b>	<b>Zisková marže z EBIT</b>	<b>Průměrná zisková marže</b>	<b>Průměrné tempo růstu za minulost a plán</b>
<b>2011</b>	14 225	0,00%	13,53%	7,84%	15,52%
<b>2012</b>	11 431	-19,64%	10,96%		
<b>2013</b>	1 888	-83,48%	2,21%		
<b>2014</b>	4 798	154,13%	5,48%		
<b>2015</b>	5 329	11,07%	7,01%		
<b>2016</b>	5 169	-3,00%	7,84%	7,84%	6,35%
<b>2017</b>	6 490	25,56%	7,84%		
<b>2018</b>	6 262	-3,51%	7,84%		

Z tabulky výše je zřejmé, že provozní výsledek hospodaření dosahuje maxima v roce 2017 (6 490 tis. Kč), což je dáno nejvyšší hodnotou tržeb v tomto roce oproti ostatním rokům predikce (82 790 tis. Kč).

**Tab. 37: Zisková marže shora – pesimistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2017; H.A. Kovochem, 2017).

Rok	EBIT (tis. Kč)	Roční tempo růstu EBIT	Zisková marže z EBIT	Průměrná zisková marže	Průměrné tempo růstu za minulost a plán
2011	14 225	0,00%	13,53%	7,84%	15,52%
2012	11 431	-19,64%	10,96%		
2013	1 888	-83,48%	2,21%		
2014	4 798	154,13%	5,48%		
2015	5 329	11,07%	7,01%		
2016	5 755	7,99%	7,84%	7,84%	0,40%
2017	5 560	-3,39%	7,84%		
2018	5 371	-3,39%	7,84%		

V rámci pesimistické varianty plánu pro roky 2016-2018 tržby H. A. Kovochem meziročně klesají. Z tohoto důvodu je také provozní výsledek hospodaření nejvyšší v roce 2016, v němž činí 5 755 tis. Kč.

### **Zisková marže zdola**

Pro účely výpočtu ziskové marže zdola bylo nejprve potřebné zjistit procentuální podíl na tržbách pro jednotlivé položky, které se podílejí na provozním výsledku hospodaření. Tento poměr byl zjištěn pro položky výkony, obchodní marže, přidaná hodnota, osobní náklady, daně a poplatky a ostatní provozní položky (do této skupiny patří změna rezerv, ostatní provozní výnosy, ostatní provozní náklady a převod nákladů). Tyto podíly na tržbách byly zjištěny pro roky 2011-2015, jejichž průměr dopomohl k predikci hodnot pro roky 2016-2018.

Následně bylo možné vyčíslit výše vyjmenované položky v korunovém vyjádření a to součinem procentního podílu s predikovanými tržbami v rámci dané varianty jejich budoucího vývoje. Provozní výsledek hospodaření pro predikované roky 2016-2018 byl poté vyjádřen jako rozdíl sumy obchodní marže a výkonů od zbývajících položek.

Konečný krok představoval poměr provozního výsledku hospodaření v těchto predikovaných letech k vývoji tržeb dle dané varianty plánu.

**Tab. 38: Zisková marže zdola – optimistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2017; H.A. Kovochem, 2017).

Položka (tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Obchodní marže	459	146	174	83	95	132	166	160
Výkony	103 028	103 322	84 869	86 713	76 259	65 393	82 117	79 226
Výkonová spotřeba	62 902	63 605	58 129	58 894	49 576	42 387	53 227	51 353
Osobní náklady	24 660	25 640	24 543	22 873	22 845	17 537	22 021	21 246
Daně a poplatky	54	89	26	17	39	31	39	38
Ostatní prov. položky	1 646	2 703	457	214	-1 435	402	505	487
<b>EBIT</b>	14 225	11 431	1 888	4 798	5 329	5 169	6 490	6 262
<b>Z. marže z EBIT</b>	13,53%	10,96%	2,21%	5,48%	7,01%	7,84%	7,84%	7,84%
<b>Průměrná z. marže</b>	7,84%					7,84%		

Při srovnání ziskové marže vypočítanou způsobem shora s výše uvedenou tabulkou bylo dosaženo rovnosti provozního výsledku hospodaření i samotné ziskové marže.

**Tab. 39: Zisková marže zdola – pesimistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2017; H.A. Kovochem, 2017).

Položka (tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Obchodní marže	459	146	174	83	95	147	142	137
Výkony	103 028	103 322	84 869	86 713	76 259	72 808	70 342	67 959
Výkonová spotřeba	62 902	63 605	58 129	58 894	49 576	47 193	45 594	44 050
Osobní náklady	24 660	25 640	24 543	22 873	22 845	19 525	18 864	18 225
Daně a poplatky	54	89	26	17	39	35	34	33
Ostatní provozní pol.	1 646	2 703	457	214	-1 435	448	432	418
<b>EBIT</b>	14 225	11 431	1 888	4 798	5 329	5 755	5 560	5 371
<b>Z. marže z EBIT</b>	13,53%	10,96%	2,21%	5,48%	7,01%	7,84%	7,84%	7,84%
<b>Průměrná z. marže</b>	7,84%					7,84%		

Také v případě pesimistické varianty ziskové marže zdola je dosažena rovnost se způsobem shora.

### **Investice do pracovního kapitálu**

Do pracovního kapitálu lze zařadit položky zásoby, pohledávky, krátkodobé závazky, krátkodobé bankovní úvěry a dlouhodobé závazky.

Na jednotlivé položky byla aplikována metoda doby obratu, které lze vidět v následující tabulce.

**Tab. 40: Investice do pracovního kapitálu – doby obratu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

<b>Rok</b>	<b>Zásoby</b>	<b>Pohledávky (celkem)</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>Krátkodobé bankovní úvěry</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>
<b>2011</b>	40,57	88,07	17,43	0,49	1,54
<b>2012</b>	44,79	101,92	14,40	0,00	1,14
<b>2013</b>	50,30	94,32	20,83	0,00	1,11
<b>2014</b>	53,03	121,55	28,80	0,00	1,89
<b>2015</b>	56,01	116,10	16,32	0,00	4,26
<b>2016</b>	54,50	118,83	22,56	0,00	3,07
<b>2017</b>	54,50	118,83	22,56	0,00	3,07
<b>2018</b>	54,50	118,83	22,56	0,00	3,07

V tab. 40 je zaznamenán vývoj jednotlivých ukazatelů doby obraty, které tvoří pracovní kapitál v podniku. Tato tabulka má shodnou strukturu pro obě varianty.

Historické údaje (roky 2011-2015) jsou shodné jako v případě výpočtu vybraných ukazatelů v rámci finanční analýzy. Již ve finanční analýze se objevila problematická oblast v dobách obratu pohledávek a závazků, která je způsobena do značné míry pohledávkami za mateřskou společností.

Za normálních okolností by bylo využito pro predikci následujících let průměrů všech hodnot z minulosti, tedy v rámci let 2011-2015. Jejich využití však znamenalo jistá zkreslení hodnot výsledných ukazatelů v konečném finančním plánu (například pro rok 2016 vykazovala položka pohledávek v pesimistické variantě plánu rapidní zvýšení o 3 328 tis. Kč). Z tohoto důvodu byl hledán průměr ukazatelů doby obratu z minulých let, který by se co nejvíce přibližoval reálnějšímu budoucímu vývoji. Jako ideální se v tomto případě jevily poslední dva roky (2014 a 2015). Proto pro účely predikce dalšího vývoje bylo využito průměrných hodnot z těchto dvou let.

Následně bylo možné vyčíslit jednotlivé hodnoty čistého pracovního kapitálu. Vzhledem ke skutečnosti, že H. A. Kovochem vykazoval v letech 2011-2015 velmi vysokou hodnotu okamžité likvidity, bylo pro účely predikce peněžních prostředků využito aritmetického průměru oborových hodnot za roky 2011-2015, jehož součinem s krátkodobými závazky byla vyčíslena minimální výše této položky.

V rámci plánu čistého pracovního kapitálu byly položky zásoby, pohledávky a krátkodobé závazky vyčísleny pomocí součinu jednodenních tržeb s dobou obratu daných položek. Položky ostatní aktiva, ostatní pasiva byly predikovány na základě hodnoty z roku 2015.

Plán čistého pracovního kapitálu pro obě varianty lze najít v následujících tabulkách.

**Tab. 41: Plán čistého pracovního kapitálu – optimistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

<b>Položka (tis. Kč)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Zásoby	9 845	12 362	11 927
Pohledávky	21 464	26 953	26 004
Peníze	774	972	938
Ostatní aktiva	32	32	32
Krátkodobé závazky	4 075	5 117	4 937
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0
Ostatní pasiva	401	401	401
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>27 639</b>	<b>34 802</b>	<b>33 564</b>

Jak je vidět, výsledné položky jsou opět v roce 2017 nejvyšší, což způsobuje vývoj tržeb, který v tomto roce dosahuje maxima v porovnání s roky 2016 a 2018.

**Tab. 42: Plán čistého pracovního kapitálu – pesimistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

<b>Položka (tis. Kč)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Zásoby	10 965	10 594	10 235
Pohledávky	23 898	23 088	22 306
Peníze	862	833	805
Ostatní aktiva	32	32	32
Krátkodobé závazky	4 537	4 383	4 235
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0
Ostatní pasiva	401	401	401
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>30 819</b>	<b>29 763</b>	<b>28 742</b>

Jak je vidět z tabulky výše, kromě roku 2016 jsou položky plánu čistého pracovního kapitálu v rámci pesimistické varianty v nižších hodnotách ve srovnání s optimistickou variantou. Tuto skutečnost způsobuje odlišný vývoj tržeb v rámci jednotlivých variant.

#### **Plán dlouhodobého majetku**

Podnik H. A. Kovochem pro vykonávání svých činností využívá dlouhodobý nehmotný majetek (např. software) a dlouhodobý hmotný majetek, který má podobu staveb (např. stavby na výrobu materiálu) a samostatných movitých věcí (např. strojní zařízení). Jelikož vykazoval koeficient náročnosti jednotlivých investic záporných hodnot, které byly způsobeny záporným přírůstkem tržeb, bylo potřeba zjistit tržby za delší časové období včetně velikostí jednotlivých položek. Z tohoto důvodu byla pro tyto účely stanovena časová řada od roku 2003 do roku 2015.

V následující tabulce lze poukázat na vývoj dlouhodobého nehmotného majetku v jednotlivých letech, včetně jeho opotřebení. Je zde uvedena položka investice netto, která byla zjištěna jako rozdíl dvou netto hodnot majetku. Brutto hodnota majetku představuje netto hodnotu navýšenou o odpisy daného majetku.

**Tab. 43: Plán dlouhodobého majetku – dlouhodobý nehmotný majetek** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

<b>Rok</b>	<b>Stav ke konci roku (tis. Kč)</b>	<b>Odpisy (tis. Kč)</b>	<b>Investice netto (tis. Kč)</b>	<b>Investice brutto (tis. Kč)</b>
2007	1 236	0	1 236	1 236
2008	1 022	546	-214	332
2009	539	408	-483	-75
2010	55	161	-484	-323
2011	20	12	-35	-23
2012	124	5	104	109
2013	110	28	-14	14
2014	96	19	-14	5
2015	83	19	-13	6

První dlouhodobý nehmotný majetek byl evidován v roce 2007, z tohoto důvodu byly předchozí roky do roku 2007 vynechány. Jak je vidět z tabulky výše, jednotlivé investice do dlouhodobého nehmotného majetku v čase klesaly.

Nyní následuje tabulka, které se týkají vývoje staveb a samostatných movitých věcí (SMV), tedy dlouhodobého hmotného majetku.

**Tab. 44: Plán dlouhodobého majetku – dlouhodobý hmotný majetek** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

Typ DM	Rok	Stav ke konci roku (tis. Kč)	Odpisy (tis. Kč)	Investice netto (tis. Kč)	Investice brutto (tis. Kč)
Stavby	2003	1 821	-	-	-
	2004	2 655	571	834	1 405
	2005	2 505	647	-150	497
	2006	2 354	1 116	-151	965
	2007	2 203	1 071	-151	920
	2008	2 056	973	-147	826
	2009	2 053	821	-3	818
	2010	1 902	613	-151	462
	2011	4 238	428	2 336	2 764
	2012	3 944	1 043	-294	749
	2013	3 969	902	25	927
	2014	3 660	700	-309	391
	2015	3 406	732	-254	478
SMV	2003	6 905	-	-	-
	2004	8 188	2 166	1 283	3 449
	2005	6 798	1 994	-1 390	604
	2006	8 783	3 027	1 985	5 012
	2007	10 391	3 994	1 608	5 602
	2008	10 472	4 588	81	4 669
	2009	10 391	4 184	-81	4 103
	2010	7 462	3 103	-2 929	174
	2011	4 324	1 680	-3 138	-1 458
	2012	4 930	1 065	606	1 671
	2013	7 314	1 128	2 384	3 512
	2014	6 731	1 290	-583	740
	2015	7 844	1 345	1 113	2 458

Jak je vidět z tabulky č. 44, největší nárůst v položce stavby nastal v roce 2011, v kterém tato položka narostla o 2 336 tis. Kč. V případě položky samostatných movitých věcí lze spatřit její razantní nárůst v roce 2013 o 2 384 tis. Kč v důsledku koupě formovací linky a technologie pro využití odpadního tepla ze sušících pecí. Na velikosti položky se také podílely generální opravy dvou formovacích strojů (tato skutečnost byla zmíněna již v analýze aktiv).



Na základě tabulek č. 43 a 44 mohly být následně vyčísleny koeficienty náročnosti, které jsou pro obě varianty shodné.

**Tab. 45: Plán dlouhodobého majetku – koeficienty náročnosti růstu tržeb za minulost** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

<b>Položka</b>	<b>Koeficient náročnosti růstu tržeb (2003-2015)</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,006883
Stavby	0,131448
Samostatné movité věci	0,077874

Jednotlivých koeficientů bylo dosaženo jako podíl sumy netto investic z minulých let k přírůstku tržeb od roku 2003 do roku 2015. Přírůstek tržeb byl v těchto letech ve výši 12 058 tis. Kč. Jak je vidět z tabulky výše, nejvyšší hodnota tohoto koeficientu byla dosažena u staveb.

Následně je možno odhadovat investice pro další období. K tomu je potřebné znát očekávaný přírůstek tržeb v rámci let 2015 až 2018 pro jednotlivé varianty.

**Tab. 46: Plán dlouhodobého majetku – srovnání přírůstku tržeb u jednotlivých variant** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

<b>Položka (tis. Kč)</b>	<b>Optimistická varianta</b>	<b>Pesimistická varianta</b>
Přírůstek tržeb 2015-2018	3 898	-7 461

Na základě zjištění přírůstku tržeb lze odhadnout budoucí hodnotu dlouhodobého majetku v podniku pro jednotlivé varianty. Součinem této položky z minulým koeficientem náročnosti lze získat odhad netto investic pro růst tržeb v letech 2016-2018.

**Tab. 47: Plán dlouhodobého majetku – odhad investic pro růst tržeb u jednotlivých variant** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

<b>Položka (tis. Kč)</b>	<b>Optimistická varianta</b>	<b>Pesimistická varianta</b>
Nehmotný majetek	27	-51
Stavby	512	-981
Samostatné movité věci	304	-581
<b>Celkem</b>	<b>843</b>	<b>-1 613</b>

Dle tabulky č. 47 lze říci, že by v případě vzniku optimistické varianty měl podnik H. A. Kovochem v rámci let 2016-2018 investovat nejvíce do staveb a samostatných movitých věcí. Pokud by však nastala varianta pesimistická, tak by naopak investovat neměl, a to do žádného typu dlouhodobého majetku.

**Tab. 48: Plán dlouhodobého majetku – dlouhodobý nehmotný majetek – obě varianty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

Položka (tis. Kč)		Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
		2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Původní DM	Odpis	19	19	19	19	19	19	19	19
	Zůstatková cena	83	64	45	25	83	64	45	25
Nový	Investice netto		9	9	9		-17	-17	-17
	Investice brutto		28	35	44		2	3	3
	Pořizovací cena		28	63	107		2	5	8
	Odpis		0	7	16		0	1	1
Celkem	Suma odpisů		19	26	35		19	20	20
	Suma ZC	83	92	101	110	83	66	49	32

Zatímco v případě optimistické varianty plánu suma zůstatkových cen dlouhodobého nehmotného majetku v čase roste, pesimistická varianta plánu dlouhodobého nehmotného majetku vykazuje meziročně klesající až na 32 tis. Kč v roce 2018.

**Tab. 49: Plán dlouhodobého majetku – stavby– obě varianty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

Položka (tis. Kč)		Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
		2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Původní DM	Odpis	732	732	732	732	732	732	732	732
	Zůstatková cena	3 406	2 674	1 943	1 211	3 406	2 674	1 943	1 211
Nový	Investice netto		171	171	171		-327	-327	-327
	Investice brutto		902	932	963		405	418	432
	Pořizovací cena		902	1 835	2 798		405	823	1 255
	Odpis		0	30	61		0	13	27
Celkem	Suma odpisů		732	762	793		732	745	759
	Suma ZC	3 406	3 577	3 748	3 918	3 406	3 079	2 752	2 425

V případě staveb je tomu podobně, netto investice v pesimistické variantě plánu dlouhodobého majetku (staveb) klesají o 327 tis. Kč v letech 2016-2018.

**Tab. 50: Plán dlouhodobého majetku – samostatné movité věci – obě varianty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

Položka (tis. Kč)		Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
		2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Původní DM	Odpis	1 345	1 345	1 345	1 345	1 345	1 345	1 345	1 345
	Zůstatková cena	7 844	6 499	5 153	3 808	7 844	6 499	5 153	3 808
Nový	Investice netto		101	101	101		-194	-194	-194
	Investice brutto		1 446	1 688	1 969		1 152	1 344	1 567
	Pořizovací cena		1 446	3 134	5 103		1 152	2 495	4 063
	Odpis		0	241	522		0	192	416
Celkem	Suma odpisů		1 345	1 586	1 868		1 345	1 537	1 761
	Suma ZC	7 844	7 945	8 046	8 147	7 844	7 650	7 456	7 262

Jak je vidět z tabulky č. 50, v případě pesimistické varianty lze očekávat meziroční pokles majetku o 194 tis. Kč, zatímco varianta pesimistická předpokládá meziroční růst tohoto aktiva o 101 tis. Kč.

Ve výše uvedených tabulkách se vyskytuje položka **původní dlouhodobý majetek**, jehož výše vychází z roku 2015. Předpokládá se zde neměnná výše odpisů. Položka **investice netto** se týká nového dlouhodobého majetku a představuje podíl položky odhadu investic pro růst tržeb ku třem (jelikož jsou tři predikované roky). Zde je **investice brutto** získána součtem brutto investice a odpisu v daném roce.

**Pořizovací cenu** tvoří součet položky investice netto v běžném roce s položkou investice brutto v roce předešlém. Z této pořizovací ceny jsou následně kalkulovány **odpisy nového majetku**, které vycházejí z předchozího roku (jako podíl pořizovací ceny s počtem let předpokládané životnosti daného dlouhodobého majetku).

Délky životnosti jednotlivých typů majetků jsou následující:

- Dlouhodobý nehmotný majetek – 4 roky,
- Stavby – 30 let,
- Samostatné movité věci – 6 let.

V tabulkách výše bylo poukázáno na odlišný vývoj majetku v případě jednotlivých variant plánu. Tato skutečnost je důsledkem odlišného vývoje tržeb v letech 2016-2018. Přírůstek tržeb je klíčový pro odhad netto investic v letech 2016-2018.

### **3.3 Strategické cíle H. A. Kovochem**

Před samotnou tvorbou jednotlivých variant podnikových finančních plánů je účelné, aby byly vytyčeny cíle, kterých by měl podnik dosáhnout v dané optimální variantě plánu. Jednotlivé cíle vyplývají do značné míry z finanční analýzy a SWOT analýzy.

#### **Rentabilita**

Při srovnání oblasti rentability zkoumaného podniku H. A. Kovochem s konkurenčními podniku či odvětvovým průměrem v letech 2011-2015 lze vidět značné rozdíly. Zejména v letech 2013-2014 dosahoval podnik nižších hodnot rentability aktiv, rentability tržeb a rentability vlastního kapitálu.

Cílem v této oblasti proto je dosažení rentability na úrovni odvětví v roce 2015.

#### **Celková zadluženost**

Tento ukazatel dosahuje výrazně nižší hodnoty než hlavní konkurenti nebo ve srovnání s odvětvovým průměrem. Odvětvové hodnoty za roky 2011-2015 dokonce dosahovaly průměrné hodnoty 68,95%, zatímco v případě H. A. Kovochem pouze průměrně 13,84%.

V roce 2015 byla zadluženost na úrovni 9,70%, což je nejnižší hodnota v rámci let 2011-2015.

Z výše uvedeného je patrné, že podnik využívá k financování svých potřeb především vlastní zdroje. Jak již bylo zmíněno dříve, pokud by zkoumaný podnik využíval více cizích finančních zdrojů, přispíval by k růstu rentability vlastního kapitálu. Z tohoto důvodu je další cíl směřován na ukazatel celkové zadluženosti.

Ukazatel v letech predikce neklesne pod hodnotu 9,70%, která byla dosažena v roce 2015.

### **3.4 Optimistická varianta finančního plánu**

Jak již bylo v práci zmíněno, finanční plán podniku H. A. Kovochem je sestaven z hlediska dvou variant. V případě optimistické varianty plánu hraje klíčovou roli makroekonomická analýza v rámci podkapitoly vymezení relevantního trhu. Na základě této analýzy bylo umožněno predikovat tržby podniku H. A. Kovochem na další tři roky (2016-2018).

#### **3.4.1 Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta**

V této části práce je zjištěn provozní výsledek hospodaření (náklady a výnosy spojené s hlavní činností podniku), finanční výsledek hospodaření a výsledek hospodaření za běžnou činnost (tedy celkový výsledek hospodaření).

#### **Obchodní marže**

Pod obchodní marží se skrývají tržby za prodej zboží a náklady, které jsou na toto zboží vynaloženy. Jelikož je tato činnost mimo hlavní náplň činností podniku H. A. Kovochem, byla tato položka plánována prostřednictvím metody procentuálního podílu na tržbách. Průměrná hodnota podílu na tržbách za roky 2011-2015 činila 0,20%. Na základě této hodnoty (jejím součinem s predikovanými tržbami) byl zjištěn vývoj této položky pro další roky.

#### **Výkony**

Největší část položky výkony náleží tržbám za vlastní výrobky a služby, které představují hlavní činnost podniku H. A. Kovochem. Z tohoto důvodu byla položka výkony plánována na základě výsledků vývoje tržeb z regresní analýzy.

Opět byla zjištěna průměrná hodnota z minulých let (2011-2015), jež činila 99,19%. Tato hodnota následně dopomohla k predikci dalších hodnot na základě jejího součinu s budoucím vývojem tržeb.

#### **Výkonová spotřeba**

Do položky výkonová spotřeba se řadí náklady související se spotřebou materiálu a energie a náklady, které se týkají poskytovaných služeb. Jedná se tedy o činnosti, které

souvisejí s výrobní činností podniku H. A. Kovochem. Z tohoto důvodu bylo opět využito metody procentního podílu na tržbách.

Aritmetický průměr hodnot v rámci let 2011-2015 činil 64,29%.

### **Přidaná hodnota**

V případě, že je od sumy položek obchodní marže a výkonů odečtena výkonová spotřeba, je dosaženo výsledné částky, která se týká přidané hodnoty.

Průměr procentuálního podílu této položky na tržbách v letech 2011-2015 činil 35,10%. Ke zjištění výsledných hodnot této položky vedl právě součin tohoto podílu s budoucími tržbami H. A. Kovochem.

### **Osobní náklady**

Pro zjištění této položky bylo nejprve potřebné znát hodnotu podílu položek osobní náklady vzhledem k tržbám z výkazu zisku a ztráty H. A. Kovochem v letech 2011-2015. Z podílů v jednotlivých letech byla následně získána průměrná hodnota ve výši 26,60%.

Tato průměrná hodnota je stejná pro roky 2016-2018. Součinem tohoto průměru s jednotlivými predikovanými tržbami bylo možné získat představu o osobních nákladech v peněžním vyjádření.

### **Daně a poplatky**

Do této skupiny lze zařadit daň z nemovitostí a daň silniční. V rámci daní a poplatků bylo vycházeno z jejich průměrného podílu vzhledem k tržbám (z výkazu zisku a ztráty H. A. Kovochem).

Následně bylo možné na základě této průměrné hodnoty spočítat předpokládanou výši těchto položek prostřednictvím součinu průměrné hodnoty (0,05%) s danými předpokládanými tržbami.

### **Odpisy**

Položka odpisy má být dle literatury plánována prostřednictvím odpisového plánu daného podniku, který však k dispozici nemám. Plánování odpisů bylo proto provedeno pomocí minulého koeficientu náročnosti. Výpočet hodnoty odpisů lze najít v kapitole Analýza a prognóza generátorů hodnoty.

### **Ostatní provozní položky**

Tato skupina zahrnuje tržby za prodej dlouhodobého hmotného majetku, ostatní provozní náklady, ostatní provozní výnosy, změnu stavu rezerv a opravných položek a položku převod provozních nákladů.

Důležité zmínit, že tržby za prodej dlouhodobého majetku a materiálu a ostatní provozní výnosy jsou s opačným znaménkem přičteny ke zbylým položkám.

Tato suma sloužila k zjištění podílu na tržbách v jednotlivých letech 2011-2015. Poté byly opět vyčísleny průměrné hodnoty z těchto let a násobeny dalším vývojem tržeb v rámci této varianty.

### **Provozní výsledek hospodaření**

Tato položka je tvořena přidanou hodnotu, od které se odečítají osobní náklady, daně a poplatky, odpisy a změna stavu rezerv a opravných položek.

### **Finanční výsledek hospodaření**

Do položky tohoto výsledku hospodaření patří výnosové a nákladové úroky, ostatní finanční výnosy a náklady a výnosy z dlouhodobého finančního majetku. Jednotlivé součásti finančního výsledku hospodaření (kromě položky nákladových úroků) byly plánovány na základě posledního dostupného roku 2015 a jsou v dalších letech v konstantní.

K predikci položky nákladové úroky bylo potřeba zjistit průměrnou výši úrokové sazby. Běžně by se tato sazba pro následný rok počítala poměrem nákladových úroků v tomto roce k hodnotě celkových úvěrů v roce současném. Bylo však potřeba přihlédnout ke skutečnosti, že H. A. Kovochem využívá od roku 2013 cash pooling.

Po kontaktování pana jednatele společnosti H. A. Kovochem bylo zjištěno, že úroková sazba pro roky 2013-2015 činí 2,55% (H.A.Kovochem, 2017).

Pro účely predikce byla takto získaná průměrná hodnota úrokové sazby z let 2011-2015 vynásobena hodnotou položky nákladové úroky z roku 2015 pro zjištění dalších let 2016-2018.

Způsob výpočtu úrokové sazby zobrazuje následující tabulka.

**Tab. 51: Výkaz zisku a ztráty – stanovení úrokové sazby** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Bankovní úvěry dlouhodobé (tis. Kč)	0	0	0	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry (tis. Kč)	141	0	0	0	0
Úvěry celkem (tis. Kč)	141	0	0	0	0
Nákladové úroky (tis. Kč)	70	51	39	34	44
Úroková sazba		36,17%	2,55%	2,55%	2,55%
<b>Úroková sazba - průměr</b>	<b>10,96%</b>				

### Výsledek hospodaření za běžnou činnost

Tato položka se skládá z celkového výsledku hospodaření podniku (provozního a finančního výsledku hospodaření), od kterého je odečtena daň.

Sazba daně byla získána z průměrných hodnot v letech 2011-2015 z podílu položek daň z příjmů za běžnou činnost k výsledku hospodaření před zdaněním. Takto získaná sazba daně byla následně vynásobena celkovým výsledkem hospodaření v roce 2016, což vedlo k zjištění předpokládané výše daně v roce 2016. Pro další rok 2017 se sazba počítala z podílů daných položek v letech 2012-2016, násobena výsledkem hospodaření v roce 2017. Výpočet sazby pro poslední rok predikce 2018 byl proveden analogicky jako v roce 2017.

Výše popsané metody a postupy vedly k vytvoření plánového výkazu zisku a ztráty, který zachycuje tabulka č. 52.



**Tab. 52: Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta plánu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

<b>Položka (tis. Kč)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Obchodní marže	132	166	160
Výkony	65 393	82 117	79 226
Výkonová spotřeba	42 387	53 227	51 353
Přidaná hodnota	23 138	29 056	28 033
Osobní náklady	17 537	22 021	21 246
Daně a poplatky	31	39	38
Odpisy	2 096	2 374	2 695
Ostatní provozní položky	402	505	487
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>3 073</b>	<b>4 116</b>	<b>3 567</b>
Výnosové úroky	363	363	363
Nákladové úroky	4,84	4,84	4,84
Ostatní finanční výnosy	217	217	217
Ostatní finanční náklady	1 067	1 067	1 067
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-492</b>	<b>-492</b>	<b>-492</b>
Celkový výsledek hospodaření před daní	2 581	3 624	3 075
Daň	535	755	646
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>2 046</b>	<b>2 870</b>	<b>2 429</b>

Jak je vidět z tabulky výše, jednotlivé položky, které tvoří provozní výsledek hospodaření, dosahují maximálních hodnot v roce 2017 (vyjma odpisů). Na této skutečnosti se nejvíce promítá předpokládaný vývoj tržeb v tomto roce.

Pouze položka odpisů vykazuje nejvyšší hodnotu v roce 2018. Zde byl výpočet poněkud složitější, byla mu proto věnována samostatná část. V rámci práce se jedná o podkapitolu Analýza a prognóza generátorů hodnoty.

Co se finančního výsledku hospodaření týče, zde tvoří podstatnou část ostatní finanční náklady, na což bylo poukázáno již při analýze výkazu zisku a ztráty. V této části bylo zjištěno, že položku ostatní finanční náklady tvoří převážně bankovní poplatky, nákladové úroky či kurzové ztráty. Kurzové ztráty H. A. Kovochem souvisí s vývozními operacemi (prodejní ceny bývají stanoveny na delší časový rámec).

### **3.4.2 Rozvaha – optimistická varianta**

Pro optimistickou variantu plánu byly zjištěny jednotlivé položky na straně aktiv a pasiv v rozvaze.

#### **Aktiva**

Na straně aktiv byl plánován dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a časové rozlišení aktiv.

#### **Dlouhodobý majetek**

Jak již bylo zmíněno v souvislosti s odpisy tohoto majetku, doporučuje se plánovat dlouhodobý majetek dle plánu investic. Tento plán však k dispozici nemám, z tohoto důvodu bylo využito plánu na základě minulého koeficientu náročnosti.

Podrobnosti o jednotlivých položkách plánování tohoto majetku lze najít v podkapitole Analýza a prognóza generátorů hodnoty.

Nedokončený dlouhodobý majetek byl ponechán v konstantní výši z roku 2015 (555 tis. Kč). Dlouhodobý finanční majetek byl dlouhodobě nulový (roky 2003-2015), proto nebylo předpokládáno jeho vytvoření ani v dalších letech.

#### **Oběžná aktiva**

Hodnoty zásob, pohledávek a krátkodobého finančního majetku byly plánovány v souvislosti s plánovým výkazem cash flow.

#### **Časové rozlišení**

V případě časového rozlišení se jedná o položku v hodnotě 32 tis. Kč. Z tohoto důvodu bylo při jejím plánování využito hodnoty z posledního známého roku 2015.

Uvedené postupy dopomohly k vytvoření plánované rozvahy na straně aktiv, kterou zobrazuje tabulka č. 53.

**Tab. 53: Rozvaha, aktiva – optimistická varianta plánu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

Položka (tis. Kč)	2016	2017	2018
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>54 008</b>	<b>57 920</b>	<b>60 169</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>12 169</b>	<b>12 450</b>	<b>12 731</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	92	101	110
Dlouhodobý hmotný majetek	12 077	12 349	12 621
<i>Stavby</i>	3 577	3 748	3 918
<i>Samostatné movité věci</i>	7 945	8 046	8 148
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	555	555	555
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>41 807</b>	<b>45 438</b>	<b>47 406</b>
<i>Zásoby</i>	9 845	12 362	11 927
<i>Pohledávky</i>	21 464	26 953	26 004
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	10 499	6 123	9 474
<b>Časové rozlišení</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>

### Pasiva

Obdobným způsobem budou následně rozebrány položky na straně pasiv v rozvaze podniku.

### **Vlastní kapitál**

Položky základní kapitál a fondy ze zisku vycházejí z hodnoty 2015.

Výpočet výsledku hospodaření minulých let je poněkud složitější. Např. v případě plánování roku 2016 bylo využito součtu výsledku hospodaření minulých let v roce 2015 s výsledkem hospodaření běžného období v roce 2015 sníženého o očekávané podíly na zisku. Obdobným způsobem byly zjištěny hodnoty pro další roky predikce.

Položka výsledek hospodaření běžného účetního období je plánována v rámci podkapitoly, která se zabývala problematikou plánování výkazu zisku a ztráty pro tuto variantu plánu.

### **Cizí zdroje**

Predikce pro položky rezervy a dlouhodobého závazky vycházely z hodnoty posledního dostupného roku 2015. Položka krátkodobé závazky byla plánována již v podkapitole Analýza a prognóza generátorů hodnoty.

### Časové rozlišení

Časové rozlišení na straně pasiv bylo plánováno obdobným způsobem jako u aktiv. Vycházelo se tedy z hodnoty posledního známého roku 2015.

Výše popsané kroky vedly k vytvoření zmíněných položek v rámci plánované rozvahy. Plánovaná pasiva zachycuje následující tabulka.

**Tab. 54: Rozvaha, pasiva – optimistická varianta plánu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

Položka (tis. Kč)	2016	2017	2018
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>54 008</b>	<b>57 920</b>	<b>60 169</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>47 957</b>	<b>50 826</b>	<b>53 255</b>
<i>Základní kapitál</i>	38 000	38 000	38 000
<i>Kapitálové fondy</i>	0	0	0
<i>Fondy ze zisku</i>	2 857	2 857	2 857
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	5 054	7 100	9 919
<i>Výsledek hospodaření běžného úč. období (+-)</i>	2 046	2 819	2 320
<b>Cizí zdroje</b>	<b>5 651</b>	<b>6 693</b>	<b>6 513</b>
<i>Rezervy</i>	689	689	689
<i>Dlouhodobé závazky</i>	887	887	887
<i>Krátkodobé závazky</i>	4 075	5 117	4 937
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	0	0	0
<i>Bankovní úvěry dlouhodobé</i>	0	0	0
<i>Krátkodobé bankovní úvěry</i>	0	0	0
<b>Časové rozlišení</b>	<b>401</b>	<b>401</b>	<b>401</b>

### **3.4.3 Výkaz o peněžních tocích – optimistická varianta**

Posledním ze skupiny plánovaných výkazů pro optimistickou variantu tvoří výkaz cash flow.

#### **Provozní cash flow**

Provozní činnost pro roky 2016-2018 byla zjištěna jako součet výsledku hospodaření za běžnou činnost z plánovaného výkazu zisku a ztráty s úpravami o nepeněžité operace a položkou úpravy oběžných aktiv k danému roku.

#### **Investiční cash flow**

Tento peněžní tok byl získán pomocí dlouhodobého majetku jako součet brutto investic do dlouhodobého nehmotného majetku, staveb a samostatných movitých věcí.

#### **Finanční cash flow**

Do položky finanční činnost patří např. změna stavu dlouhodobých závazků, dlouhodobých bankovních i krátkodobých bankovních úvěrů.

#### **Celkové cash flow**

Tato položka je získána jako součet provozního, investičního a finančního cash flow v daném roce.

Predikce výše zmíněných položek pro následující roky 2016-2018 lze vidět v následující tabulce.

**Tab. 55: Cash flow – optimistická varianta plánu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

<b>Položka (tis. Kč)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Stav peněžních prostředků na počátku období	3 537	10 499	6 123
Výsledek hospodaření za období	2 046	2 870	2 429
Úpravy o nepeněžní operace	2 096	2 374	2 695
<i>Odpisy – provozně nutný dlouhodobý majetek</i>	2 096	2 374	2 695
<i>Změna zůstatků rezerv</i>	0	0	0
Úpravy oběžných aktiv	5 197	-6 965	1 204
<i>Změna stavu pohledávek</i>	2 704	-5 489	949
<i>Změna stavu krátkodobých závazků</i>	678	1 042	-180
<i>Změna stavu zásob</i>	1 815	-2 518	435
<b>PROVOZNÍ CASH FLOW</b>	<b>9 339</b>	<b>-1 721</b>	<b>6 328</b>
<i>Nabytí dlouhodobého majetku (provozně nutného)</i>	-2 377	-2 655	-2 976
<b>INVESTIČNÍ CASH FLOW</b>	<b>-2 377</b>	<b>-2 655</b>	<b>-2 976</b>
<b>FINANČNÍ CASH FLOW</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CELKOVÉ CASH FLOW</b>	<b>6 962</b>	<b>-4 376</b>	<b>3 352</b>
Stav peněžních prostředků na konci období	10 499	6 123	9 474

### 3.5 Pesimistická varianta finančního plánu

Tato varianta finančního plánu počítá tržby pro následující roky 2016-2018 pomocí průměrné hodnoty jejich tempa růstu z let 2011-2015. Průměrné tempo růstu tržeb v minulosti dosahovalo -3,39%. V rámci této varianty tedy dochází k meziročnímu poklesu tržeb o 3,39%.

Detailní způsob plánování jednotlivých položek v daném výkazu byl rozebrán již v předchozí části práce v rámci optimistické varianty plánu, z tohoto důvodu budou popsány a vysvětleny pouze vybrané položky.

#### 3.5.1 Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta

Jednotlivé meziroční poklesy tržeb se samozřejmě promítly do výsledku hospodaření. Vývoj jednotlivých položek, které se na výsledku hospodaření podílejí, zobrazuje následující tabulka.

**Tab. 56: Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta plánu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

<b>Položka (tis. Kč)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Obchodní marže	147	142	137
Výkony	72 808	70 342	67 959
Výkonová spotřeba	47 193	45 594	44 050
Přidaná hodnota	25 762	24 889	24 046
Osobní náklady	19 525	18 864	18 225
Daně a poplatky	35	34	33
Odpisy	2096	2302	2540
Ostatní provozní položky	448	432	418
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>3 659</b>	<b>3 258</b>	<b>2 831</b>
Výnosové úroky	363	363	363
Nákladové úroky	4,84	4,84	4,84
Ostatní finanční výnosy	217	217	217
Ostatní finanční náklady	1 067	1 067	1 067
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-492</b>	<b>-492</b>	<b>-492</b>
Celkový výsledek hospodaření před daní	3 167	2 766	2 339
Daň	657	576	491
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>2 510</b>	<b>2 190</b>	<b>1 848</b>

Jak již bylo zřejmé z optimistické varianty plánu, většina položek v rámci provozního výsledku hospodaření, byla plánována prostřednictvím procentuálního podílu na tržbách.

V případě pesimistické varianty dochází ve všech budoucích letech (roky 2016-2018) k poklesu tržeb. Z tohoto důvodu od roku 2016 klesají jednotlivé položky, které tvoří provozní výsledek hospodaření. Také výsledný provozní zisk meziročně klesá, nejvíce o 427 tis. Kč v roce 2018.

Při srovnání jednotlivých variant v případě provozního výsledku hospodaření lze říci, že u pesimistické varianty je zde dosaženo o 586 tis. Kč více zisku v roce 2016. Na této skutečnosti se nejvíce promítl odlišný vývoj tržeb. Zatímco v případě optimistické varianty plánu tržby v roce 2016 klesnou o 13,23%, tržby pesimistické varianty vykazují pokles o 3,39%. Takto výrazný propad v tržbách v případě optimistické varianty způsobil meziročně nižší index růstu trhu, který vstupuje do výpočtu procentuálního růstu tržeb H. A. Kovochem.

Vyšší provozní ziskovost však neplatí pro další dva roky, kdy je v rámci optimistické varianty vytvořeno o 858 tis. Kč (rok 2017) a 736 tis. Kč (rok 2018) více zisku.

Hodnoty jednotlivých položek finančního výsledku hospodaření jsou shodné s variantou optimistickou, poněvadž nebyly plánovány pomocí metody procentuálního podílu na tržbách.

U položky, která se týká výpočtu daně ze zisku, bylo postupováno obdobným způsobem, jako tomu bylo v případě optimistické varianty. Tato položka má vyšší hodnotu při srovnání obou variant plánů ve variantě pesimistické v prvním roce predikce (2016), jelikož zde bylo dosaženo vyššího zisku.

Výsledek hospodaření za běžnou činnost dosahuje o 465 tis. Kč více v případě pesimistické varianty v roce 2016. Následující roky je tato položka o 680 tis. Kč (v roce 2017) a 581 tis. Kč (2018) u pesimistické varianty plánu nižší.



### 3.5.2 Rozvaha – pesimistická varianta

Obdobně jako v případě optimistické varianty, také pro tuto variantu jsou vyčísleny jednotlivé rozvahové položky na straně aktiv i pasiv. Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, způsoby výpočtů jednotlivých položek byly popsány v rámci optimistické varianty.

#### Aktiva

Vývoj jednotlivých položek na straně aktiv zachycuje následující tabulka.

**Tab. 57: Rozvaha, aktiva – pesimistická varianta plánu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

Položka (tis. Kč)	2016	2017	2018
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>54 935</b>	<b>56 971</b>	<b>58 670</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>11 350</b>	<b>10 813</b>	<b>10 275</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	66	49	32
Dlouhodobý hmotný majetek	11 284	10 764	10 243
<i>Stavby</i>	3 079	2 752	2 425
<i>Samostatné movité věci</i>	7 650	7 457	7 263
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	555	555	555
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>43 553</b>	<b>46 127</b>	<b>48 364</b>
<i>Zásoby</i>	10 965	10 594	10 235
<i>Pohledávky</i>	23 898	23 088	22 306
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	8 690	12 445	15 822
<b>Časové rozlišení</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>

Při výpočtu hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného (stavby a samostatné movité věci) majetku bylo vycházeno z minulých koeficientů náročnosti, které jsou shodné pro obě varianty. Odlišností však je přírůstek růstu tržeb v letech 2015-2018 v rámci dané varianty plánu.

V rozvaze této varianty je výrazně nižší dlouhodobý majetek (všechny položky dlouhodobého majetku jsou nižší v případě pesimistické varianty plánu). Největší rozdíly jsou v roce 2018. Např. optimistická varianta plánu vykazuje hodnotu staveb v tomto roce vyšší o 1 493 tis. Kč.

Celkově jsou hodnoty oběžných aktiv vyšší ve variantě pesimistické. V prvním roce predikce 2016 jsou vyšší hodnoty v případě zásob i pohledávek. V dalších letech převažuje v pesimistické variantě plánu položka krátkodobý finanční majetek, jež tvoří peníze v hotovosti a na bankovním účtu. V roce 2017 činí rozdíl 6 322 tis. Kč, následný rok 2018 je rozdíl 6 348 tis. Kč.

### **Pasiva**

Obdobným způsobem bude rozebrána rozvaha na straně pasiv. Vývoj položek rozvahy na straně pasiv zaznamenává tabulka č. 58.

**Tab. 58: Rozvaha, pasiva – pesimistická varianta plánu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

<b>Položka (tis. Kč)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>54 935</b>	<b>56 971</b>	<b>58 670</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>48 421</b>	<b>50 611</b>	<b>52 459</b>
<i>Základní kapitál</i>	38 000	38 000	38 000
<i>Kapitálové fondy</i>	0	0	0
<i>Fondy ze zisku</i>	2 857	2 857	2 857
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	5 054	7 564	9 754
<i>Výsledek hospodaření běžného úč. období (+-)</i>	2 510	2 190	1 848
<b>Cizí zdroje</b>	<b>6 113</b>	<b>5 959</b>	<b>5 811</b>
<i>Rezervy</i>	689	689	689
<i>Dlouhodobé závazky</i>	887	887	887
<i>Krátkodobé závazky</i>	4 537	4 383	4 235
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	0	0	0
<i>Bankovní úvěry dlouhodobé</i>	0	0	0
<i>Krátkodobé bankovní úvěry</i>	0	0	0
<b>Časové rozlišení</b>	<b>401</b>	<b>401</b>	<b>401</b>

V případě vlastního kapitálu jsou rozdíly mezi oběma variantami plánů způsobeny pouze výsledkem hospodaření, který se promítá jak do výsledku hospodaření běžného účetního období, tak do výsledku hospodaření minulých let. Ostatní položky jsou stejné v případě obou variant v rámci vlastního kapitálu.

Co se cizích zdrojů týče, zde je odlišnost pouze v položce krátkodobé závazky. V prvním roce je v pesimistické variantě o 462 tis. Kč více krátkodobých závazků.

Následné roky o 734 tis. Kč a 702 tis. Kč méně. Rozdíly způsobil opět odlišný vývoj tržeb v rámci daných variant plánů. Poustup získání této položky lze najít v rámci analýzy a prognózy generátorů hodnoty (investice do pracovního kapitálu).

### 3.5.3 Výkaz o peněžních tocích – pesimistická varianta

Poslední ze skupiny výkazů v rámci finančního plánování tvoří výkaz o peněžních tocích, v rámci kterého je možné zjistit cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti.

Jejich součtem lze získat představu o celkových peněžních tocích v rámci podniku.

**Tab. 59: Cash flow – pesimistická varianta plánu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

<b>Položka (tis. Kč)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Stav peněžních prostředků na počátku období	3 537	8 690	12 445
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	2 510	2 190	1 848
Úpravy o nepeněžní operace	2 096	2 302	2 540
<i>Odpisy – provozně nutný dlouhodobý majetek</i>	2 096	2 302	2 540
<i>Změna zůstatků rezerv</i>	0	0	0
Úpravy oběžných aktiv	2 105	1 027	992
<i>Změna stavu pohledávek</i>	270	809	782
<i>Změna stavu krátkodobých závazků</i>	1 140	-154	-148
<i>Změna stavu zásob</i>	695	371	359
<b>PROVOZNÍ CASH FLOW</b>	<b>6 711</b>	<b>5 519</b>	<b>5 380</b>
<i>Nabytí dlouhodobého majetku (provozně nutného)</i>	-1 558	-1 764	-2 003
<b>INVESTIČNÍ CASH FLOW</b>	<b>-1 558</b>	<b>-1 764</b>	<b>-2 003</b>
<b>FINANČNÍ CASH FLOW</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CELKOVÉ CASH FLOW</b>	<b>5 153</b>	<b>3 755</b>	<b>3 378</b>
Stav peněžních prostředků na konci období	8 690	12 445	15 822

Z tabulky č. 59 plyne, že na celkovém cash flow se nejvíce podílel peněžní tok z provozní činnosti (obdobně jako v případě optimistické varianty). Oproti předchozí variantě plánu lze však spatřit rozdílné hodnoty v úpravách oběžných aktiv, konkrétně v položce pohledávky. Zejména v roce 2017 je difference maximální, pesimistická varianta počítá se změnou stavu pohledávek o 6 299 tis. Kč větší. Kladný peněžní tok, který souvisí s touto změnou má, za následek dosažení vyššího provozního cash flow, které převyšuje optimistickou variantu o 7 240 tis. Kč.

Investiční cash flow se také výraznou měrou promítá do celkových peněžních toků. V tomto plánu by mělo docházet k menším investicím do dlouhodobého majetku až o 974 tis. Kč v roce 2018, proto jsou tyto toky nižší než v případě optimistické varianty plánu.

V roce 2016 by podle tohoto plánu měly být peněžní prostředky na konci období nižší o 1 809 tis. Kč, ostatní roky naopak převyšují peněžní prostředky v tomto plánu podstatným způsobem optimistickou variantu (v roce 2017 o 6 322 tis. Kč, následný rok o 6 348 tis. Kč).

### 3.6 Zhodnocení variant finančního plánu

Účelem této podkapitoly je posoudit jednotlivé varianty finančního plánu podle ukazatelů finanční analýzy. Na základě těchto výsledků také zhodnotit, do jaké míry byly naplněny strategické cíle společnosti.

#### 3.6.1 Finanční analýza variantních plánů

Pro jednotlivé varianty plánů byla provedena stejná finanční analýza, jako tomu bylo v případě samostatné kapitoly v rámci této práce.

#### Poměrové ukazatele variantních plánů

V rámci poměrové analýzy byl H. A. Kovochem zkoumán v oblasti likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti.

#### **Likvidita**

Ze skupiny ukazatelů likvidity byla vybrána likvidita běžná, pohotová a okamžitá.

O vývoji těchto ukazatelů v minulých letech informuje následující tabulka.

**Tab. 60: Ukazatele likvidity – období 2011-2015** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

<b>Rok</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Běžná likvidita	8,07	11,26	8,18	6,51	11,59
Pohotová likvidita	5,81	8,15	5,77	4,67	8,16
Okamžitá likvidita	0,89	1,07	1,24	0,45	1,04

Pro stejné ukazatele byly vyčísleny hodnoty také pro predikované roky 2016-2018.

**Tab. 61: Ukazatele likvidity – obě varianty plánů** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

Rok	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Běžná likvidita	10,26	8,88	9,60	9,60	10,52	11,42
Pohotová likvidita	7,84	6,46	7,19	7,18	8,11	9,00
Okamžitá likvidita	2,58	1,20	1,92	1,92	2,84	3,74

Co se běžné likvidity týče, v minulosti bylo dosaženo maxima hodnoty ukazatele 11,59 v roce 2015. Tuto hodnotu nepřevyšuje žádná z variant plánu, nejvíce se však přibližuje pesimistická varianta v roce 2018. Pohotová likvidity činila z minulých let nejvíce až 8,16 v roce 2015. Vyšší hodnotu tohoto ukazatele lze očekávat v případě pesimistické varianty plánu v roce 2018. Okamžitá likvidita je predikována v minimální hodnotě 1,2 v roce 2017 (optimistická varianta plánu), zatímco v minulosti bylo dosaženo nejnižší hodnoty 0,45 v roce 2013.

Doporučené hodnoty pro jednotlivé ukazatele v rámci let 2016-2018 jsou splněny pro obě varianty plánů.

## Rentabilita

Oblast rentability byla pro podnik H. A. Kovochem posuzována pro roky 2011-2015 z hlediska rentability aktiv, rentability tržeb a rentabilita vlastního kapitálu.

**Tab. 62: Ukazatele rentability – vývoj v letech 2011-2015** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita aktiv	23,6%	16,7%	-0,3%	4,9%	6,30%
Rentabilita tržeb	11,6%	9,0%	-0,2%	3,2%	4,22%
Rentabilita vl. kapitálu	28,5%	19,7%	-0,4%	5,9%	7,0%

Obdobně byly vyčísleny hodnoty ukazatelů pro další tři roky.

**Tab. 63: Ukazatele rentability – obě varianty plánů** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

Rok	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Rentabilita aktiv	5,69%	7,11%	5,93%	6,66%	5,72%	4,83%
Rentabilita tržeb	4,66%	4,97%	4,47%	4,98%	4,59%	4,13%
Rentabilita vl. kapitálu	4,27%	5,65%	4,56%	5,18%	4,33%	3,52%

Při pohledu do minulosti byl rok 2011 nejvíce příznivý v oblasti rentability a to v rámci všech ukazatelů. Rentabilita aktiv činila 23,60%, rentabilita tržeb 11,60% a ziskovost vlastního kapitálu v tomto roce dosahovala 28,50%.

Podle predikce takto vysoké ziskovosti očekávat nelze. Nejvyšší ziskovost aktiv a rentabilitu vlastního kapitálu lze očekávat v roce 2017 v případě optimistické varianty plánu. Na maximální hodnotu ukazatele rentability tržeb poukazuje varianta pesimistická v roce 2016.

## Aktivita

Následující tabulka informuje o vývoji ukazatelů aktivity v letech 2011-2015.

**Tab. 64: Ukazatele aktivity – vývoj v letech 2011-2015** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv	2,05	1,86	1,65	1,54	1,49
Obrat zásob	9,00	8,13	7,26	6,90	6,53
Doba obratu pohledávek (dny)	88	101	94	121	116
Doba obratu závazků (dny)	17	14	21	28	16

V rámci těchto ukazatelů byly získány hodnoty také pro roky 2016-2018.

**Tab. 65: Ukazatele aktivity – obě varianty plánů** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

Rok	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Obrat aktiv	1,22	1,43	1,33	1,34	1,25	1,17
Obrat zásob	6,70	6,70	6,70	6,69	6,69	6,69
Doba obratu pohledávek (dny)	119	119	119	119	119	119
Doba obratu závazků (dny)	22	22	22	22	22	22

V oblasti obratu aktiv lze předpokládat dosažení maxima hodnoty 1,43 v roce 2017 (optimistická varianta plánu). V minulosti činila nejvyšší hodnota ukazatele 2,05 v roce 2011. Obrat zásob je téměř totožný pro obě varianty plánu.

Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků byly plánovány prostřednictvím metody doby obratu. Z tohoto důvodu vykazují identické hodnoty v rámci obou variant plánu. Ukazatel doby obratu pohledávek se v minulosti vyvíjel v intervalu od 88 dní do 121 dní, zatímco podle variant plánu lze očekávat inkaso peněz z pohledávek po 119 dnech. Doba obratu závazků v minulosti činila nejdéle 28 dní. Podle predikce budou závazky uhrazeny po 22 dnech.

### Zadluženost

V rámci poměrové analýzy zadluženosti byla zjištěna celková zadluženost, kvóta vlastního kapitálu a ukazatel úrokového krytí. Vývoj ukazatelů v minulých letech zobrazuje tabulka č. 66.

**Tab. 66: Ukazatele zadluženosti – vývoj v letech 2011-2015** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	16,32%	14,79%	12,69%	15,71%	9,70%
Kvóta vlastního kapitálu	83,68%	85,21%	87,31%	84,29%	90,30%
Úrokové krytí	172,91	182,71	-4,36	81,06	73,48

Jak je vidět z tabulky výše, celková zadluženost dosahovala maxima hodnoty ukazatele v roce 2012, v němž činila 14,79%. Úrokové krytí dosahovalo nejvíce hodnoty 182,71 v roce 2012.



**Tab. 67: Ukazatele zadluženosti – obě varianty plánů** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

Rok	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Celková zadluženost	10,46%	11,56%	10,82%	11,13%	10,46%	9,90%
Kvóta vlastního kapitálu	89,54%	88,44%	89,18%	88,87%	89,54%	90,10%
Úrokové krytí	634,82	850,44	736,89	755,90	673,08	584,90

Také pro další roky lze očekávat nízkou celkovou zadluženost, maximálně ve 11,56% v roce 2017 u varianty optimistické. Ve variantě pesimistické lze předpokládat ukazatel kvóty vlastního kapitálu nejvyšší v roce 2018. Úrokové krytí je plánováno výrazně vyšší. Tomu přispívá skutečnost, že H. A. Kovochem využívá od roku 2013 cash pooling, přičemž úroková sazba zde činí pouhých 2,55% p.a.

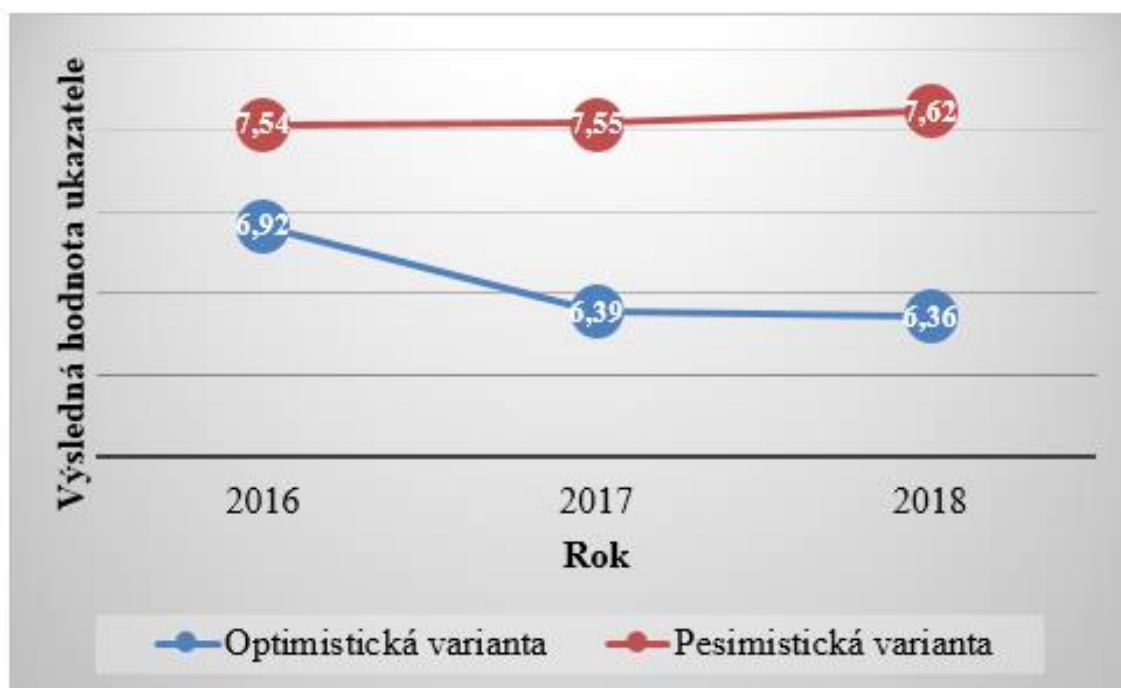
### Soustavy ukazatelů variantních plánů

Pro účely analýzy soustav ukazatelů byl sestaven Altmanův model pro české podniky a index IN05.

#### **Altmanův model pro české podniky**

Pro lepší orientaci poslouží následující graf, který přehledně zachycuje vývoj hodnoty ukazatele pro obě varianty.

**Graf 15: Altmanův model pro české podniky – obě varianty plánu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).



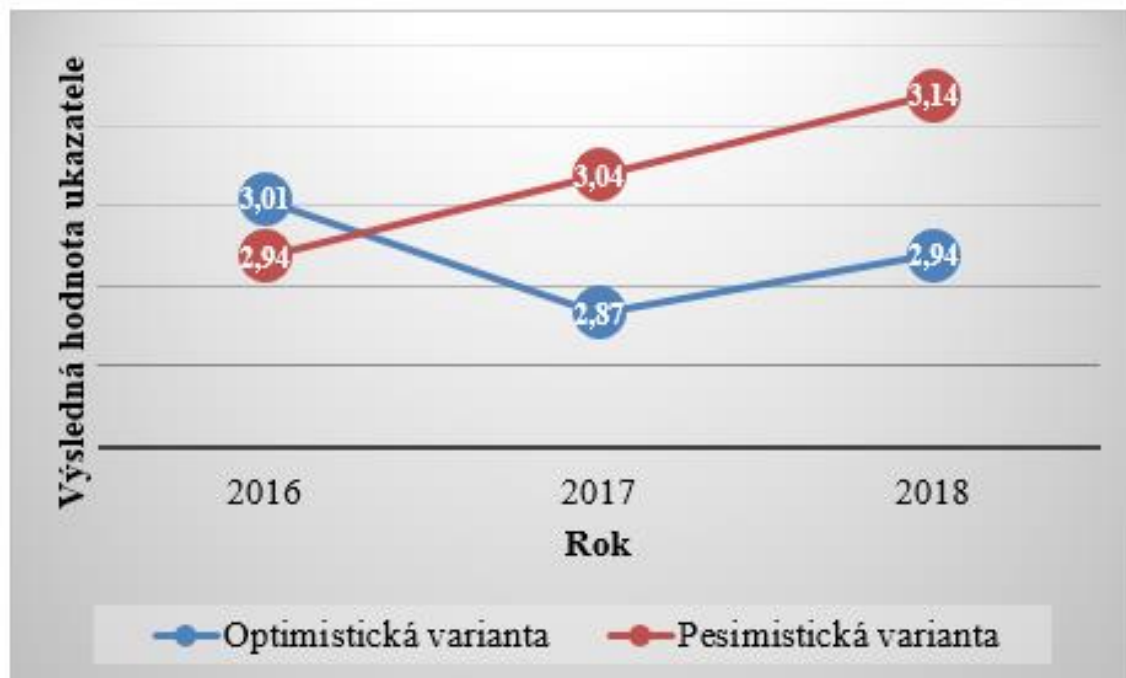
Na základě grafu je možné říci, že v případě tohoto ukazatele dosahuje pesimistická varianta lepších výsledků ve všech letech predikce. Rozdílný vývoj způsobila v největší míře položka krátkodobé závazky, která je v případě optimistické varianty vyšší (ukazatel X4, který poměřuje základní kapitál k celkovým dluhům).

Je však důležité zmínit, že obě varianty se řadí mezi bonitní podniky (hranice pro šedou zónu je hodnota nižší než 2,99).

## Index IN05

Pro zřehlednění byly také výsledky ukazatele IN05 zakresleny do grafu.

**Graf 16: Index IN05 – obě varianty plánu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).



Jak je vidět z grafu č. 16, optimistická varianta dosahuje lepší výsledné hodnoty pouze v roce 2016. Výsledky varianty pesimistické jsou příznivější pro další roky.

Při detailnějším posouzení lze říci, že jsou vyšší hodnoty výsledného ukazatele nejvíce způsobeny poměrem oběžných aktiv ke krátkodobému cizímu kapitálu, který tvoří součást posledního vstupního prvku tohoto indexu.

Nicméně, je důležité zmínit, že ani nižší hodnoty v rámci optimistické varianty plánu neřadí podnik do šedé zóny, nebo dokonce mezi podniky bankrotní.

Bonita je od hodnoty 1,60, splňují ji tedy opět všechny roky pro obě varianty plánu.

### 3.7 Kontrola splnění stanovených cílů

Účelem této části práce je zjištění, do jaké míry byly splněny předem vytyčené cíle v rámci jednotlivých variant finančního plánu.

#### Rentabilita

Pro tuto oblast byl stanoven cíl, aby vykazovala rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a ziskovost tržeb alespoň hodnoty odvětví v roce 2015.

V tomto roce dosahovalo odvětví následujících hodnot:

- Rentabilita aktiv 17,21%,
- Rentabilita tržeb 13,21%,
- Rentabilita vlastního kapitálu 29,11%.

Pro lepší srovnání je uveden vývoj ukazatelů, jejichž výše dosahoval H. A. Kovochem v letech 2011-2015.

**Tab. 68: Rentabilita – vývoj ukazatelů v letech 2011-2015**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

Ukazatel (%)	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita aktiv	23,57	16,68	-0,33	4,89	6,30
Rentabilita tržeb	11,63	8,98	-0,20	3,17	4,22
Rentabilita vl. kapitálu	28,49	19,73	-0,38	5,88	7,04

Jak je vidět z tabulky výše, dosažení cílových hodnot na úrovni odvětví není nemožné. Z minulých let byl nejvíce příznivý rok 2011, v němž vykazoval H. A. Kovochem rentabilitu vlastního kapitálu 28,49%.

**Tab. 69: Rentabilita – srovnání variant s cílovými hodnotami**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

Ukazatel (%)	Rentabilita aktiv			Rentabilita tržeb			Rentabilita vlastního kapitálu		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Minimální hodnota	17,21	17,21	17,21	13,21	13,21	13,21	29,11	29,11	29,11
Optimistická varianta	5,69	7,11	5,93	4,66	4,97	4,47	4,27	5,65	4,56
Pesimistická varianta	6,66	5,72	4,83	4,98	4,59	4,13	5,18	4,33	3,52

Z tabulky č. 69 je zřejmé, že v rámci let 2016-2018 není dosaženo minimální hodnoty u žádného z vybraných ukazatelů.

Například rentabilita vlastního kapitálu H. A. Kovochem se odlišuje od odvětví až o 25,59 p. b. (pesimistická varianta v roce 2018).

Je však důležité zmínit, že zkoumaný podnik vykazoval v minulosti nejhorších výsledků v roce 2013, v němž realizoval provozní ztrátu. Ta však není očekávána podle žádné varianty pro roky 2016-2018.

### **Celková zadluženost**

Ukazatel celkové zadluženosti dosahoval v letech 2011-2015 podstatně nižších hodnot ve srovnání s odvětvím. Byla proto zvolena cílová hodnota z roku 2015 ve výši 9,70%, pod kterou by tento ukazatel neměl klesnout.

**Tab. 70: Celková zadluženost – srovnání variant s cílovými hodnotami**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle H.A. Kovochem, 2017).

<b>Položka (%)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Maximální hodnota</b>	<b>9,70</b>	<b>9,70</b>	<b>9,70</b>
Optimistická varianta	10,46	11,56	10,82
Pesimistická varianta	11,13	10,46	9,90

Jak je vidět z tabulky výše, tato cílová maximální hodnota je splněna pro obě varianty v rámci let 2016-2018.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavit návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem byla provedena strategická analýza okolí a finanční analýza za posledních 5 let a to včetně porovnání výsledků s oborovými průměry a daty konkurence.

V první části byla popsána teoretická východiska finančního plánování. Jednalo se například o vysvětlení základních pojmů, seznámení s principy, zásadami či důležitými metodami pro samotnou tvorbu finančního plánu.

Následné části byly věnovány důležitým informacím o podniku H. A. Kovochem se sídlem v Mníšku pod Brdy, který provádí výrobní činnost určenou pro slévárenské a hutní provozy. Byla zde provedena strategická analýza tohoto podniku, v rámci níž bylo využito analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku a Porterova modelu konkurenčních sil. Doplnkové informace o H. A. Kovochem poskytla také finanční analýza této společnosti prostřednictvím horizontální a vertikální analýzy jednotlivých položek výkazů, poměrové analýzy a analýzy soustav ukazatelů. Výsledky z předchozích analýz vedly k vytvoření SWOT analýzy, kde byly zjištěny jednotlivé silné a slabé stránky, dále pak možné příležitosti a hrozby pro H. A. Kovochem.

Pro účely tvorby finančního plánu bylo následně potřebné vymezit relevantní trh a provést jeho prognózu pro roky 2016, 2017 a 2018. V této souvislosti byla pomocí Pearsonova korelačního koeficientu zkoumána závislost makroekonomických ukazatelů na vývoji těchto tržeb. Maximální závislost byla prokázána v případě ukazatele zaměstnanosti, zjištěné pomocí výběrového šetření pracovních sil. Zároveň bylo potřebné získat trend, který nejvíce odpovídá vývoji tržeb v odvětví. Tímto trendem je polynomický trend třetího řádu. Pomocí zmíněného trendu byla dosažena funkce, která přispěla k predikci vývoje oborových tržeb na roky 2016-2018.

Pro stejné roky byla následně vytvořena predikce tržeb H. A. Kovochem na základě jejich procentuálního růstu a to pro dvě varianty plánu, variantu optimistickou a pesimistickou. Optimistická varianta vycházela z procentuálního růstu tržeb, k jehož zjištění bylo potřeba stanovit index růstu trhu a index tržního podílu. Pesimistická varianta plánu brala v úvahu průměrné tempo jejich poklesu za roky 2009-2015, jež činilo 3,39%.

Tyto tržby jsou klíčové pro samotnou tvorbu finančního plánu a společně se ziskovou marží, investicemi do pracovního kapitálu a plánem dlouhodobého majetku jsou součástí generátorů hodnoty podniku.

Před samotnou tvorbou finančních plánů byly vytyčeny strategické cíle ke zlepšení problematických položek v budoucích letech. Finanční plány se odvíjí od generátorů hodnoty, jsou proto vytvořeny ve dvou variantách, variantě optimistické a pesimistické.

Na samotný návrh podnikového finančního plánu navazovalo zhodnocení jednotlivých variant z hlediska finanční analýzy. Byly zde aplikovány stejné nástroje, jako v případě počátečního zkoumání H. A. Kovochem. V rámci této části bylo zjištěno, že ať už nastane jakákoliv ze dvou variant, hospodaření podniku H. A. Kovochem by nemělo být narušeno. Tuto skutečnost také potvrdily souhrnné indexy hodnocení, který by zkoumaný H. A. Kovochem řadily do skupiny podniků bonitních pro všechny predikované roky.

Závěr práce tvořila kontrola plnění vytyčených cílů, které byly v rámci této práce stanoveny.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- AMADEUS [ONLINE]. [CIT. 2017-03-05]. DOSTUPNÉ Z: [HTTPS://WWW.VUTBR.CZ/KNIHOVNY/EIZ/SEZNAM-DATABAZI/AMADEUS](https://www.vutbr.cz/knihovny/eiz/seznam-databazi/amadeus)
- AMSP ČR: *ELEKTRONICKÁ EVIDENCE TRŽEB (EET) – REVOLUCE V HOTOVOSTNÍCH TRŽBÁCH* [ONLINE]. [CIT. 2017-02-05]. DOSTUPNÉ Z: [HTTP://WWW.ELTRZBY.CZ](http://www.eltrzby.cz)
- BREALEY, RICHARD A A STEWART C MYERS. *TEORIE A PRAXE FIREMNÍCH FINANCÍ*. VYD. 1. PRAHA: COMPUTER PRESS, 2000, XIX, 1064 s. ISBN 80-7226-189-4.
- BLAHA, ZDENEK SID A IRENA JINDŘICHOVSKÁ. *JAK POSOUDIT FINANČNÍ ZDRAVÍ FIRMY*. 3., ROZŠ. VYD. PRAHA: MANAGEMENT PRESS, 2006. ISBN 80-7261-145-3.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *PRŮMĚRNÁ ROČNÍ MÍRA INFLACE V LETECH 1994 - 2016* [ONLINE]. [CIT. 2017-02-05]. DOSTUPNÉ Z: [HTTPS://WWW.CZSO.CZ/CSU/CZSO/2-INFLACE\\_1994\\_](https://www.czso.cz/csu/czso/2-inflace_1994_)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *POČET A VĚKOVÉ SLOŽENÍ OBYVATEL K 31. 12.* [ONLINE]. [CIT. 2017-02-05]. DOSTUPNÉ Z: [HTTPS://VDB.CZSO.CZ/VDBVO2/FACES/CS/INDEX.JSF?PAGE=VYSTUP-OBJEKT-VYHLEDAVANI&VYHLTEXT=PO%C4%8DET+OBYVATEL&BKVT=CG\\_EJWV0IG9iEXZHDGVs&KATALOG=ALL&PVO=DEM01D](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?PAGE=VYSTUP-OBJEKT-VYHLEDAVANI&VYHLTEXT=PO%C4%8DET+OBYVATEL&BKVT=CG_EJWV0IG9iEXZHDGVs&KATALOG=ALL&PVO=DEM01D)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *POČET ZAMĚSTNANCŮ A PRŮMĚRNÉ HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDY - MEZIKRAJSKÉ SROVNÁNÍ* [ONLINE]. [CIT. 2017-02-05]. DOSTUPNÉ Z: [HTTPS://VDB.CZSO.CZ/VDBVO2/FACES/CS/INDEX.JSF?PAGE=VYSTUP-OBJEKT&PVO=MZD06-A&Z=T&F=TABULKA&SKUPID=853&FILTR=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~\\_S~\\_U~301\\_NULL\\_&KATALOG=30852&PVO=MZD06-A&C=v160~6\\_\\_RP2016QP3#w=\)](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?PAGE=VYSTUP-OBJEKT&PVO=MZD06-A&Z=T&F=TABULKA&SKUPID=853&FILTR=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301_NULL_&KATALOG=30852&PVO=MZD06-A&C=v160~6__RP2016QP3#w=))
- ČNB: *MĚNOVĚPOLITICKÉ NÁSTROJE* [ONLINE]. [CIT. 2017-02-25]. DOSTUPNÉ Z: [HTTPS://WWW.CNB.CZ/CS/MENOVA\\_POLITIKA/MP\\_NASTROJE/#TOP](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/#TOP) ČERNÁ, ALENA. *FINANČNÍ ANALÝZA*. 1. VYD. PRAHA: BANKOVNÍ INSTITUT, 1997, IV, 293 s.
- ČNB: *MĚNOVÝ KURZ JAKO NÁSTROJ MĚNOVÉ POLITIKY – NEJČASTĚJŠÍ OTÁZKY A ODPOVĚDI* [ONLINE]. [CIT. 2017-02-05]. DOSTUPNÉ Z: [HTTPS://WWW.CNB.CZ/CS/FAQ/MENOVY\\_KURZ\\_JAKO\\_NASTROJ\\_MENOVE\\_POLITIKY.HTML](https://www.cnb.cz/cs/faq/menovyy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html)
- DLUHOŠOVÁ, DANA. *FINANČNÍ ŘÍZENÍ A ROZHODOVÁNÍ PODNIKU: ANALÝZA, INVESTOVÁNÍ, OCEŇOVÁNÍ, RIZIKO, FLEXIBILITA*. 3., ROZŠ. VYD. PRAHA: EKOPRESS, 2011. ISBN 978-80-86929-68-2.
- EUROSKOP: *ČESKÁ REPUBLIKA* [ONLINE]. [CIT. 2017-02-05]. DOSTUPNÉ Z: [HTTPS://WWW.EUROSKOP.CZ/566/SEKCE/CESKA-REPUBLIKA/](https://www.euroskop.cz/566/SEKCE/CESKA-REPUBLIKA/)
- FOTR, JIŘÍ. *STRATEGICKÉ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ*. VYD. 1. PRAHA: GRADA, 1999, 149 s. ISBN 80-7169-694-3.
- GERŠLOVÁ, JANA. *VÁDEMÉKUM VĚDECKÉ A ODBORNÉ PRÁCE*. PRAHA: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2009. ISBN 978-80-7431-002-7.
- GRÜN WALD, ROLF A JAROSLAVA HOLEČKOVÁ. *FINANČNÍ ANALÝZA A PLÁNOVÁNÍ PODNIKU*. PRAHA: EKOPRESS, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.



- GRÜNWALD, ROLF A JAROSLAVA HOLEČKOVÁ. *FINANČNÍ ANALÝZA A PLÁNOVÁNÍ PODNIKU*. VYD. 2. PRAHA: VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ, 1999, 197 s. ISBN 80-7079-587-5.
- GRÜNWALD, ROLF, TOMÁŠ TERMER A JAROSLAVA HOLEČKOVÁ. *FINANČNÍ ANALÝZA A PLÁNOVÁNÍ*. PRAHA: NAD ZLATO, 1992, 110 s. ISBN 80-900383-8-7.
- H.A.KOVOCHEM, SPOL. S R. O. [ONLINE]. 2017 [CIT. 2017-02-05]. DOSTUPNÉ Z: [HTTP://WWW.HAKOVOCHEM.CZ/](http://www.hakovochem.cz/)
- H. A. KOVOCHEM. *VÝROČNÍ ZPRÁVA 2011-2015*. MNÍŠEK POD BRDY: H. A. KOVOCHEM, SPOL. S R. O.
- HRDÝ, MILAN A MICHAELA KRECHOVSKÁ. *PODNIKOVÉ FINANCE V TEORII A PRAXI*. VYD. 1. PRAHA: WOLTERS KLUWER ČESKÁ REPUBLIKA, 2013, 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0.
- INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV: *ČASOVÉ ŘADY MÍRY NEZAMĚSTNANOSTI A PODÍLU NEZAMĚSTNANÝCH OSOB* [ONLINE]. [CIT. 2017-02-05]. DOSTUPNÉ Z: [HTTP://PORTAL.MPSV.CZ/SZ/STAT/NZ/CASOVE\\_RADY](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady)
- ISO: *ISO 9001* [ONLINE]. [CIT. 2017-02-05]. DOSTUPNÉ Z: [HTTP://WWW.ISO.CZ/ISO-9001](http://www.iso.cz/iso-9001)
- JUSTICE.CZ [ONLINE]. [CIT. 2017-02-26]. DOSTUPNÉ Z: [HTTP://PORTAL.JUSTICE.CZ/JUSTICE2/UVOD/UVOD.ASPX](http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx)
- KISLINGEROVÁ, EVA. *MANAŽERSKÉ FINANCE*. 3. VYD. V PRAZE: C.H. BECK, 2010. BECKOVA EDICE EKONOMIE. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KLEINEBECKEL, HERBERT. *ŘÍZENÍ FINANČÍ A LIKVIDITY: RUKOVĚŤ A RECEPTÁŘ PRO PRAKTICKÝ CONTROLLING : MODEL "F"*. 1. VYD. V ČR. PRAHA: BABTEXT, 1993, 216 s. ISBN 80-85816-00-8.
- KOCMANOVÁ, ALENA. *EKONOMICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU*. VYD. 1. PRAHA: LINDE PRAHA, 2013, x, 358 s. ISBN 978-80-7201-932-8.
- KONEČNÝ, MILOŠ. *FINANČNÍ ANALÝZA A PLÁNOVÁNÍ*. VYD. 7. PŘEPRAC. BRNO: ZDENĚK NOVOTNÝ, 2002, 85 s. ISBN 80-86510-30-1.
- KRALICEK, PETER. *ZÁKLADY FINANČNÍHO HOSPODAŘENÍ: BILANCE : ÚČET ZISKŮ A ZTRÁT : CASH-FLOW : ZÁKLADY KALKULACE : FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ : SYSTÉMY VČASNÉHO VAROVÁNÍ*. PRAHA: LINDE, 1993, 110 s. ISBN 80-85647-11-7.
- LANDA, MARTIN. *FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ A LIKVIDITA*. VYD. 1. BRNO: COMPUTER PRESS, c2007, vi, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
- MAREK, PETR. *STUDIJNÍ PRŮVODCE FINANCEMI PODNIKU*. 2., AKTUALIZ. VYD. PRAHA: EKOPRESS, 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.
- MARINIČ, PAVEL. *FINANČNÍ ANALÝZA A FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ VE FIREMNÍ PRAXI*. VYD. 1. V PRAZE: OECONOMICA, 2008, 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.
- MAŘÍK, M. A KOL. *METODY OCEŇOVÁNÍ PODNIKU - PROCES OCENĚNÍ, ZÁKLADNÍ METODY A POSTUPY*. 3. VYD. PRAHA: 2011. 494 s. ISBN: 978-80-86929-67-5
- MINISTERSTVO FINANČÍ ČR: *MAKROEKONOMICKÁ PREDIKCE - LEDEN 2017* [ONLINE]. [CIT. 2017-02-05]. DOSTUPNÉ Z: [HTTP://WWW.MFCR.CZ/CS/VEREJNY-SEKTOR/MAKROEKONOMIKA/MAKROEKONOMICKA-PREDIKCE/2017/MAKROEKONOMICKA-PREDIKCE-LEDEN-2017-27446](http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446)

- MPO: *ANALYTICKÉ MATERIÁLY A STATISTIKY* [ONLINE]. [CIT. 2017-02-05]. DOSTUPNÉ Z: [HTTP://WWW-OLD.MPO.CZ/CZ/MINISTR-A-MINISTERSTVO/ANALYTICKE-MATERIALY/](http://www-old.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/)
- PARLAMENTNÍ LISTY: *SOBOTKA: VLÁDA CHCE ZNÁT HLAVNÍ EXPORTNÍ ZÁMĚRY SILNÝCH PODNIKŮ* [ONLINE]. [CIT. 2017-02-05]. DOSTUPNÉ Z: [HTTP://WWW.PARLAMENTNILISTY.CZ/ARENA/MONITOR/SOBOTKA-VLADA-CHCE-ZNAT-HLAVNI-EXPORTNI-ZAMERY-SILNYCH-PODNIKU-327488](http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/SOBOTKA-VLADA-CHCE-ZNAT-HLAVNI-EXPORTNI-ZAMERY-SILNYCH-PODNIKU-327488)
- PRÁCE: *AKTUALITY Z TRHU PRÁCE: JAKÁ NEZAMĚSTNANOST? FIRMÁM CHYBÍ TISÍCE ODBORNÍKŮ* [ONLINE]. [CIT. 2017-02-05]. DOSTUPNÉ Z: [HTTP://WWW.PRACE.CZ/PORADNA/AKTUALITY/DETAIL/ARTICLE/JAKA-NEZAMESTNANOST-FIRMAM-CHYBI-TISICE-ODBORNIKU/](http://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/jaka-nezamestnanost-firmam-chybi-tisice-odborniku/)
- REŽŇÁKOVÁ, MÁRIA A MAREK ZINECKER. *FINANČNÍ MANAGEMENT*. VYD. 2. BRNO: ZDENĚK NOVOTNÝ, 2003, 111 s. ISBN 80-214-2488-5.
- RŮČKOVÁ, PETRA. *FINANČNÍ ANALÝZA: METODY, UKAZATELE, VYUŽITÍ V PRAXI*. 4., AKTUALIZ. VYD. PRAHA: GRADA, C2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SEDLÁČEK, JAROSLAV. *ÚČETNÍ DATA V RUKOU MANAŽERA: FINANČNÍ ANALÝZA V ŘÍZENÍ FIRMY*. VYD. 1. PRAHA: COMPUTER PRESS, 1999, IX, 195 s. ISBN 80-7226-140-1.
- ŠANOVEC, PETR. *E-MAILOVÁ KOMUNIKACE*. [ONLINE]. 15.03.2017
- VALACH, JOSEF. *FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU*. VYD. 1. PRAHA: EKOPRESS, C1997, 247 s. ISBN 80-901991-6-X
- VLÁDA.CZ: *1993-2016 ČR* [ONLINE]. [CIT. 2017-02-25]. DOSTUPNÉ Z: [HTTPS://WWW.VLADA.CZ/CZ/CLENOVE-VLADY/HISTORIE-MINULYCH-VLAD/PREHLED-VLAD-CR/1993-2007-CR/](https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/prehled-vlad-cr/1993-2007-cr/)
- VOCHOZKA, MAREK. *METODY KOMPLEXNÍHO HODNOCENÍ PODNIKU*. PRAHA: GRADA, 2011. FINANČNÍ ŘÍZENÍ. ISBN 978-80-247-3647-1.
- VOSOBA, PAVEL. *ŘÍZENÍ FIREMNÍCH FINANCÍ: AKTIVNÍ VYUŽÍVÁNÍ FIREMNÍCH ZDROJŮ*. VYD. 1. PRAHA: EKOPRESS, 1998, 214 s. ISBN 80-86119-05-X
- ZÁKON Č. 235/2004 SB., *O DANI Z PŘIDANÉ HODNOTY*, VE ZNĚNÍ POZDĚJŠÍCH PŘEDPISŮ
- ZÁKON Č. 586/1992 SB., *O DANÍCH Z PŘÍJMU*, VE ZNĚNÍ POZDĚJŠÍCH PŘEDPISŮ

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Zásada klouzavosti. ....	- 18 -
Obr. 2: Základní kroky firemního plánování .....	- 19 -
Obr. 3: Provázanost účetních výkazů .....	- 32 -
Obr. 4: Postup sestavení finančního plánu.....	- 34 -
Obr. 5: Logo společnosti H. A. Kovochem.....	- 43 -
Obr. 6: Organizační struktura společnosti H. A. Kovochem .....	- 46 -

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Růst reálného HDP v letech 2012-2018 .....	- 50 -
Graf 2: Vývoj kurzu měny v letech 1999-2017 .....	- 52 -
Graf 3: Vývoj průměrné roční míry inflace v letech 2006-2016 .....	- 53 -
Graf 4: Podíl nezaměstnaných osob v okrese Praha-západ v letech 2014-2016 .....	- 54 -
Graf 5: Průměrná měsíční mzda v ČR za 3. čtvrtletí 2016 .....	- 56 -
Graf 6: Vývoj počtu subjektů v letech 2008-2015.....	- 62 -
Graf 7: Vývoj spread v letech 2011-2015.....	- 63 -
Graf 8: Vývoj EAT (tis. Kč) podniku H. A. Kovochem a jeho konkurentů v letech 2011-2015 .....	- 66 -
Graf 9: Vývoj celkové zadluženosti v letech 2011-2015.....	- 85 -
Graf 10: Spider graf pro rok 2013. ....	- 88 -
Graf 11: Trend lineární. ....	- 99 -
Graf 12: Trend exponenciální. ....	- 100 -
Graf 13: Trend polynomický (druhého řádu) .....	- 100 -
Graf 14: Trend polynomický (třetího řádu) .....	- 101 -
Graf 15: Altmanův model pro české podniky – obě varianty plánu. ....	- 138 -
Graf 16: Index IN05 – obě varianty plánu. ....	- 139 -

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Struktura plánované rozvahy .....	- 24 -
Tab. 2: Vývoj úrokových sazeb v letech 2007-2012 .....	- 51 -
Tab. 3: Vývoj počtu obyvatel ve středočeském kraji v letech 2011-2015.....	- 55 -
Tab. 4: Seznam dodavatelů pro podnik H. A. Kovochem .....	- 60 -
Tab. 5: Vývoj celkových aktiv podniku H. A. Kovochem a jeho konkurentů. ..	- 64 -
Tab. 6: Vývoj tržeb podniku H. A. Kovochem a jeho konkurentů.....	- 65 -
Tab. 7: Horizontální analýza aktiv .....	- 68 -
Tab. 8: Vertikální analýza aktiv .....	- 69 -
Tab. 9: Horizontální analýza pasiv .....	- 71 -
Tab. 10: Vertikální analýza pasiv. ....	- 71 -
Tab. 11: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty.....	- 73 -
Tab. 12: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty.....	- 74 -
Tab. 13: Ukazatele běžné likvidity .....	- 76 -
Tab. 14: Ukazatele pohotové likvidity.....	- 77 -
Tab. 15: Ukazatele okamžité likvidity .....	- 78 -
Tab. 16: Rentabilita aktiv .....	- 79 -
Tab. 17: Rentabilita tržeb.....	- 80 -
Tab. 18: Rentabilita vlastního kapitálu .....	- 81 -
Tab. 19: Obrat aktiv .....	- 81 -
Tab. 20: Obrat zásob.....	- 82 -
Tab. 21: Doba obratu pohledávek.....	- 83 -
Tab. 22: Doba obratu závazků .....	- 84 -
Tab. 23: Kvóta vlastního kapitálu.....	- 86 -
Tab. 24: Úrokové krytí.....	- 86 -
Tab. 25: Srovnání poměrové analýzy s odvětvím.....	- 87 -
Tab. 26: Altmanův model. ....	- 89 -
Tab. 27: Kritéria hodnocení Altmanova modelu. ....	- 90 -
Tab. 28: Index IN 05.....	- 90 -
Tab. 29: Kritéria hodnocení Indexu IN 05.....	- 91 -
Tab. 30: Vývoj tržeb H. A. Kovochem a odvětví. ....	- 97 -
Tab. 31: Vývoj makroekonomických ukazatelů v letech 2009-2015 .....	- 98 -
Tab. 32: Výsledek korelační analýzy.....	- 99 -
Tab. 33: Relevantní trh – ukazatelé. ....	- 102 -

Tab. 34: Tržby a jejich růst – optimistická varianta .....	- 104 -
Tab. 35: Tržby a jejich růst – pesimistická varianta .....	- 104 -
Tab. 36: Zisková marže shora – optimistická varianta. ....	- 105 -
Tab. 37: Zisková marže shora – pesimistická varianta. ....	- 106 -
Tab. 38: Zisková marže zdola – optimistická varianta .....	- 107 -
Tab. 39: Zisková marže zdola – pesimistická varianta. ....	- 107 -
Tab. 40: Investice do pracovního kapitálu – doby obratu.....	- 108 -
Tab. 41: Plán čistého pracovního kapitálu – optimistická varianta .....	- 109 -
Tab. 42: Plán čistého pracovního kapitálu – pesimistická varianta. ....	- 110 -
Tab. 43: Plán dlouhodobého majetku – dlouhodobý nehmotný majetek. ....	- 111 -
Tab. 44: Plán dlouhodobého majetku – dlouhodobý hmotný majetek. ....	- 112 -
Tab. 45: Plán dlouhodobého majetku – koeficienty náročnosti růstu tržeb za minulost. ....	- 113 -
Tab. 46: Plán dlouhodobého majetku – srovnání přírůstku tržeb u jednotlivých variant. ....	- 113 -
Tab. 47: Plán dlouhodobého majetku – odhad investic pro růst tržeb u jednotlivých variant. ....	- 113 -
Tab. 48: Plán dlouhodobého majetku – dlouhodobý nehmotný majetek – obě varianty .....	- 114 -
Tab. 49: Plán dlouhodobého majetku – stavby– obě varianty .....	- 114 -
Tab. 50: Plán dlouhodobého majetku – samostatné movité věci–obě varianty-	115 -
Tab. 51: Výkaz zisku a ztráty – stanovení úrokové sazby.....	- 120 -
Tab. 52: Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta plánu.....	- 121 -
Tab. 53: Rozvaha, aktiva – optimistická varianta plánu.....	- 123 -
Tab. 54: Rozvaha, pasiva – optimistická varianta plánu. ....	- 124 -
Tab. 55: Cash flow – optimistická varianta plánu. ....	- 126 -
Tab. 56: Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta plánu.....	- 127 -
Tab. 57: Rozvaha, aktiva – pesimistická varianta plánu.....	- 129 -
Tab. 58: Rozvaha, pasiva – pesimistická varianta plánu. ....	- 130 -
Tab. 59: Cash flow – pesimistická varianta plánu. ....	- 131 -
Tab. 60: Ukazatele likvidity – období 2011-2015 .....	- 133 -
Tab. 61: Ukazatele likvidity – obě varianty plánů.....	- 134 -
Tab. 62: Ukazatele rentability – vývoj v letech 2011-2015.....	- 134 -
Tab. 63: Ukazatele rentability – obě varianty plánů. ....	- 135 -
Tab. 64: Ukazatele aktivity – vývoj v letech 2011-2015.....	- 135 -
Tab. 65: Ukazatele aktivity – obě varianty plánů .....	- 136 -

Tab. 66: Ukazatele zadluženosti – vývoj v letech 2011-2015. ....	- 136 -
Tab. 67: Ukazatele zadluženosti – obě varianty plánů. ....	- 137 -
Tab. 68: Rentabilita – vývoj ukazatelů v letech 2011-2015 . ....	- 140 -
Tab. 69: Rentabilita – srovnání variant s cílovými hodnotami. ....	- 140 -
Tab. 70: Celková zadluženost – srovnání variant s cílovými hodnotami .....	- 141 -

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha 1: Aktiva podniku H. A. Kovochem – zkrácená verze**

**Příloha 2: Pasiva podniku H. A. Kovochem – zkrácená verze**

**Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty podniku H. A. Kovochem – zkrácená verze**



**Příloha 1. Aktiva podniku H. A. Kovochem – zkrácená verze**

<b>Položka (tis. Kč)</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>51 346</b>	<b>55 852</b>	<b>51 778</b>	<b>56 348</b>	<b>51 285</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>9 553</b>	<b>9 449</b>	<b>11 901</b>	<b>11 341</b>	<b>11 888</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>20</b>	<b>124</b>	<b>110</b>	<b>96</b>	<b>83</b>
Software	20	124	110	96	83
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>9 533</b>	<b>9 325</b>	<b>11 791</b>	<b>11 245</b>	<b>11 805</b>
Stavby	4 238	3 944	3 969	3 660	3 406
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	4 324	4 930	7 314	6 731	7 844
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	971	451	508	854	555
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>oběžná aktiva</b>	<b>41 664</b>	<b>46 336</b>	<b>39 849</b>	<b>44 973</b>	<b>39 365</b>
<b>Zásoby</b>	<b>11 684</b>	<b>12 801</b>	<b>11 759</b>	<b>12 721</b>	<b>11 660</b>
Materiál	7 677	9 436	8 286	9 858	8 228
Nedokončená výroba a polotovary	2 144	2 022	2 059	2 044	2 489
Výrobky	1 863	1 343	1 410	817	943
Zboží			4	2	
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>105</b>	<b>218</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Odložená daňová pohledávka	105	218	0		
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>25 259</b>	<b>28 910</b>	<b>22 049</b>	<b>29 159</b>	<b>24 168</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	13 106	7 052	8 780	7 657	5 820
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	11 200	20 317	11 061	19 860	17 194
Stát – daňové pohledávky	82	308	1 467	912	441
Krátkodobé poskytnuté zálohy	762	1 148	687	714	712
Dohadné účty aktivní	32	0	0	1	1
Jiné pohledávky	77	85	54	15	
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>4 616</b>	<b>4 407</b>	<b>6 041</b>	<b>3 093</b>	<b>3 537</b>
Peníze	228	300	249	250	243
Účty v bankách	4 388	4 107	5 792	2 843	3 294
<b>časové rozlišení</b>	<b>129</b>	<b>67</b>	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>32</b>
Náklady příštích období	129	67	28	34	32

**Příloha 2: Pasiva podniku H. A. Kovochem – zkrácená verze**

<b>Položka (tis. Kč)</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Pasiva celkem</b>	<b>51 346</b>	<b>55 852</b>	<b>51 778</b>	<b>56 348</b>	<b>51 285</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>42 486</b>	<b>47 224</b>	<b>44 810</b>	<b>46 879</b>	<b>45 911</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>38 000</b>	<b>38 000</b>	<b>38 000</b>	<b>38 000</b>	<b>38 000</b>
<b>Kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Fondy ze zisku</b>	<b>1 894</b>	<b>2 386</b>	<b>2 732</b>	<b>2 749</b>	<b>2 857</b>
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>-7 127</b>	<b>0</b>	<b>3 226</b>	<b>3 990</b>	<b>2 979</b>
Nerozdělený zisk minulých let	14 151	21 278	24 504	25 268	24 257
Neuhrazená ztráta minulých let	-21 278	-21 278	-21 278	-21 278	-21 278
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>9 719</b>	<b>6 838</b>	<b>852</b>	<b>2 140</b>	<b>2 075</b>
<b>cizí zdroje</b>	<b>8 382</b>	<b>8 258</b>	<b>6 570</b>	<b>8 850</b>	<b>4 973</b>
<b>Rezervy</b>	<b>2 778</b>	<b>3 817</b>	<b>1 442</b>	<b>1 489</b>	<b>689</b>
Rezerva na daň z příjmů	889	1 392	0	0	689
Ostatní rezervy	1 889	2 425	1 442	1 489	0
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>443</b>	<b>325</b>	<b>259</b>	<b>453</b>	<b>887</b>
Jiné závazky	443	325	195	330	524
Odložený daňový závazek	0	0	64	123	363
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>5 020</b>	<b>4 116</b>	<b>4 869</b>	<b>6 908</b>	<b>3 397</b>
Závazky z obchodních vztahů	2 719	2 395	2 994	4 744	1 362
Závazky - ovládající a řídicí osoba	3	3			
Závazky k zaměstnancům	1 083	973	984	969	1 057
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	670	541	605	604	591
Stát – daňové závazky a dotace	176	168	162	162	170
Krátkodobé přijaté zálohy	262	1	1		
Dohadné účty pasivní	0	31	119	215	0
Jiné závazky	107	4	4	214	217
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>141</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Krátkodobé bankovní úvěry	141	0	0	0	0
<b>časové rozlišení</b>	<b>478</b>	<b>370</b>	<b>398</b>	<b>619</b>	<b>401</b>
Výdaje příštích období	478	370	398	619	401

**Příloha 3. Výkaz zisku a ztráty podniku H. A. Kovochem – zkrácená verze**

<b>Položka (tis. Kč)</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Tržby za prodej zboží	1 075	468	574	257	329
Náklady vynaložené na prodané zboží	616	322	400	174	234
obchodní marže	459	146	174	83	95
Výkony	103 028	103 322	84 869	86 713	76 259
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	104 041	103 846	84 752	87 301	75 649
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1 022	-524	117	-588	610
Aktivace	9	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	62 902	63 605	58 129	58 894	49 576
Spotřeba materiálu a energie	49 704	50 129	45 709	47 392	39 510
Služby	13 198	13 476	12 420	11 502	10 066
přidaná hodnota	40 585	39 863	26 914	27 902	26 778
Osobní náklady	24 660	25 640	24 543	22 873	22 845
Mzdové náklady	17 851	18 808	17 974	16 558	16 632
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 141	6 219	5 952	5 722	5 602
Sociální náklady	668	613	617	593	611
Daně a poplatky	54	89	26	17	39
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 121	2 113	2 058	2 009	2 096
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	21	-264	22	180	125
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	11	55	0	171	122
Tržby z prodeje materiálu	10	- 319	22	9	3
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	33	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	33	0
Ostatní provozní výnosy	445	155	573	95	1 157
Ostatní provozní náklady	1 164	2 067	1 626	474	731
<b>provozní výsledek hospodaření</b>	<b>12 104</b>	<b>9 318</b>	<b>-170</b>	<b>2 756</b>	<b>3 233</b>

Výnosové úroky	71	570	460	347	363
Nákladové úroky	70	51	39	34	44
Ostatní finanční výnosy	1 387	921	2 240	436	217
Ostatní finanční náklady	1 324	2 225	1 354	685	1 067
Finanční výsledek hospodaření	64	-785	1 307	64	-531
Daň z příjmů za běžnou činnost	2 469	1 695	285	680	387
– splatná	889	1 808	3	621	387
– odložená	1 580	-113	282	59	0
výsledek hospodaření za běžnou činnost	9 699	6 838	852	2 140	2 315
<b>výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>9 699</b>	<b>6 838</b>	<b>852</b>	<b>2 140</b>	<b>2 315</b>
výsledek hospodaření před zdaněním	12 168	8 533	1 137	2 820	2 702